جامعة آل البيت

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم المحاسبة

"اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية"

The Impact of the useing Balanced Scorcard in Improving the "
"Jordanian Commercial Banks Performance

إعداد الطالب

أيوب محمود سليمان الزيود

إشراف الدكتور

الدكتور محمد مفلح الحدب

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

العام الدراسي

٢٠١٩/٢٠١٨م

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

تفويض

أنا أيوب محمود سليمان الزيود، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع :.....

التاريخ : / /٢٠١٨

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إقرار وإلتزام بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

أنا الطالب: أيوب محمود سليمان الزيود الرقم الجامعي: ١٤٧٠٥٠٤٠٢٨

التخصص: محاسبة الكلية: الاقتصاد والعلوم الإدارية

أعلن بأنني قد ألتزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

"اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية"

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والاطاريح العلمية. كما أنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية ، وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في النظام أو الاعتراض أو الطعن ، بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد .

توقيع الطالب:..... التاريخ / /٢٠١٨

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية "استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة في جامعة آل البيت. نوقشت وأوصي بإجازتها بتاريخ . / / ٢٠١٨

إعداد

أيوب محمود سليمان الزيود

إشراف

الدكتور محمد مفلح الحدب

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الدكتور محمد مفلح الحدب..... (مشرفاً ورئيساً)	
الدكتور سيف عبيد الشبيل.....(عضواً)	
الدكتور نوفان حامد العليمات..... ..... (عضواً)	
الدكتور محمد محمود حميدات..... (عضواً خارجياً)	

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الإهداء

إلى والدي أصحاب الفضل الذي لا يمكن الثناء عليه ، الذين زرعوا في قلوبنا أن العلم منارة،

أهدي رسالتي لهما اعترافاً منّي بفضلهما عليّ

وإليكم يا من تزالون بجانبي ترقبون نجاحي وتقدمي، وتقدمون لي كل الوقت

وكل الحب.... وكل الدعم

إلى زوجتي إخواني وأخواتي وأصدقائي الأعزاء

أهدي لهم جميعاً هذا الجهد المتواضع

مع خالص المحبة والعرفان

الباحث

أيوب الزيود

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وأصاحبه أجمعين.

أما بعد..

الحمد لله الذي قدرني على إتمام هذا الجهد المتواضع، وأتقدم بعظيم الشكر والعرفان إلى مشرف الرسالة الدكتور الفاضل محمد مفلح الحدب الذي كان له فضل على انجاز هذا البحث، حيث كان له اثرا كبيرا في إثراء هذه الرسالة وإخراجها بالشكل المطلوب.

كما أتقدم بجزيل الامتنان والتقدير للأساتذة الكرام أعضاء الهيئة التدريسية في قسم المحاسبة في جامعة آل البيت على حسن المعاملة وطيبها، والشكر موصول لرئيس قسم المحاسبة الدكتور محمد ناصر مشاقبة على المعلومات التي مدني فيها طيلة فترة دراستي وإعدادي للرسالة ، كذلك أتقدم بجزيل الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على جهودهم الطيبة في قراءة هذه الرسالة، كما أشكر كل من قدم لي المساعدة في إنجاز هذا الجهد سواء بالتشجيع أو المساندة، فلهم جزيل الشكر وكل التقدير والامتنان.

لا يفوتني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى إدارة هذا الصرح العلمي ، جامعة آل البيت ممثلة برئيسها ونائبيه الأفاضل على جهودهم الطيبة في رعاية طلاب الجامعة.

والله ولي التوفيق

الباحث

أيوب الزيود

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

فهرس المحتويات

تفويض..... ب

قرار لجنة المناقشة ..... د

الإهداء..... ه

الشكر والتقدير..... و

فهرس المحتويات..... ز

قائمة الجداول..... ي

الملخص ..... ل

ABSTRACT ..... م

الفصل الأول..... ١

١-١ المقدمة :..... ١

١-٢ مشكلة الدراسة:..... ١

١-٣ أهداف الدراسة:..... ٢

١-٤ أهمية الدراسة:..... ٣

١- ٥ فرضيات الدراسة:..... ٣

١-٦ نموذج الدراسة: ٤

١-٧ مصطلحات الدراسة:..... ٤

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة ٦

٢-١ المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن:..... ٦

٢-١-١ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن ٦

٢-١-٢ أهمية بطاقة الأداء المتوازن..... ٦

٢-١-٣ فوائد بطاقة تقييم الأداء المتوازن..... ٧

٢-١-٤ خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن..... ٨

٢ -١-٥ وظائف بطاقة الأداء المتوازن..... ٩

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٢ -١- ٦ مميزات بطاقة الأداء المتوازن ١٠
٢ -١-٧ معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ١٠
٢ -١-٨ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ١١
٢-٣ المبحث الثاني: الأداء بشقيه المالي وغير المالي: ١٤
٣-٢-١ مفهوم الأداء..... ١٤
٣- ٢- ٢ عوامل الأداء المتميز..... ١٥
٣-٢- ٣ قياس الأداء ١٥
٣-٢-٣-١ أبعاد الأداء المالي..... ١٦
٣-٢-٣-٢ أبعاد الأداء غير المالي ١٦
٣-٢-٤ نبذه عن البنوك في الأردن..... ٢٠
٣-٣ المبحث الثالث: الدراسات السابقة..... ٢٣
٣- ٣- ١ الدراسات باللغة العربية ٢٣
٣-٣-٢ الدراسات الأجنبية:..... ٢٩
ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة : ٣١
الفصل الثالث الطريقة والإجراءات..... ٣٣
٣-١ منهج الدراسة ٣٤
٣-٢ مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة..... ٣٤
٣-٣ مصادر جمع البيانات والمعلومات..... ٣٦
٣-٤ الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة ٣٧
الفصل الرابع عرض النتائج واختبار الفرضيات..... ٣٩
٤-١ خصائص وحدة المعاينة:..... ٤٠
٤-٢ الإحصاء الوصفي..... ٤٢
٤-٣ اختبار فرضيات الدراسة..... ٥٢
الفصل الخامس النتائج والتوصيات ٥٦
٥-١النتائج ٥٦

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٢-٥التوصيات ٥٦
قائمة المراجع: ٥٧
أولاً: المراجع باللغة العربية ٥٧
ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية ٦٠
الملاحق ٦٣

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة الجداول

رقم الجدول	الجدول	رقم الصفحة
	أسماء البنوك التجارية الأردنية (دليل البنوك في الأردن ٢٠١٦)	٥٢
	خواص العينة	٥٤
	توزيع فقرات الاستبانة وعددها لكل عنصر على حدا	٥٥
	المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية وتقديراتها	٥٦
	معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا)	٥٧
	وصف عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية	٥٩
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد (البعد المالي) وفقراته	٦٢
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد (بعد العملاء)	٦٣
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد (بعد العمليات الداخلية)	٦٤
	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد (بعد التعليم والنمو)	٦٥

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد (بعد البيئة والمجتمع)	٦٧
	المتوسطات الحسابية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن	٦٨
	التحليل الوصفي للمتغير التابع (الأداء المالي)	٦٩
	التوزيع الطبيعي للبيانات	٧١
	تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA For Regression)	٧٢
	معاملات الانحدار (Coefficients) للفرضية الرئيسة	٧٤

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية

إعداد

أيوب محمود الزيود

إشراف

الدكتور محمد مفلح الحدب

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية ، ولتحقيق هدف هذه الدراسة تم تطوير استبانه كأداة رئيسة لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها ١٣ بنك، حيث تم توزيع ٤٠٠ استبانه على وحدة المعاينة في هذه الدراسة والتي تكونت من مديري الفروع ونوابهم ورؤساء الأقسام بكافة المستويات الإدارية والتعليمية في هذه البنوك كم المسترد ونسبته، حيث قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة الى وجود اثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الخمسة (البعد المالي ، بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ،بعد التعليم والنمو ، بعد البيئة والمجتمع) علي أداء البنوك التجارية الأردنية .

بناء على نتائج هذه الدراسة يوصي الباحث بمجموعة من التوصيات كان أهمها: تعزيز اعتماد البنوك التجارية الأردنية بشكل اكبر على التكنولوجيا الحديثة في عملها بشكل عام وفي استقطاب عملائها بشكل خاص.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، ألأداء المالي وغير المالي، البنوك التجارية الأردنية.

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

"The Impact of the useing Balanced Scorcard in Improving the Jordanian Commercial Banks Performance "

By:Ayyob Mahmoud al- Zioud

Supervisor: Dr. Mohammed Muflih Al-Hadab

ABSTRACT

This study aims to identify the Impact of using Balanced Scorecard in improving the Performance of Jordanian Commercial Banks, where the population of the study consisted of (١٣) Jordanian commercial banks. Unit of sample consisted (٤٠٠) responsive in Jordanian commercial banks. In order to achieve the objectives of the study the researcher developed a questionnaire and verified its truthfulness and consistency, where the researcher used multiple regression analysis to test the hypotheses of the study. The study found a significant effect of the balanced scorecard in its various dimensions in improving of Jordanian Commercial Banks Performance. Based on the results of this study, the researcher recommends a set of recommendations, the most important of which is: To enhance the adoption of Jordanian commercial banks more on modern technology in its work in general and in attracting its customers in particular.

Key word: Balanced Scorecard, Financial and non Financial Performance,

Jordanian Commercial Banks.

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

الفصل الأول

١-١ المقدمة :

نتيجةً للقصور في التحليل المالي التقليدي وتقييم الأداء المستخدم، دعت الحاجة الى استخدام تقنيات مبتكرة بالإضافة إلى الأساليب التقليدية وهو ابتكار أداة جديدة سُميت ببطاقة الأداء المتوازن لتكون نظام منهجي واضح يعتمد عليه في قياس وتقييم كفاءة الأداء وتحسينه في الكثير من القطاعات الاقتصادية المالية والصناعية، حيث ان جميع الإجراءات الإدارية والمحاسبية التي نعرفها اليوم موجودة بالفعل منذ زمن بعيد(الميزانيات ، التكاليف المعيارية، تسعير المخزون ...الخ) كما ان تحليل الرقابة المالية التقليدية توقفت عن التطور منذ الربع الأول من القرن السابق، ولم تعد هذه الأدوات كافية لتحقيق طموحات الشركات الرائدة في ظل التحديات المعاصرة من منافسة وتقنيات وتطورات علمية .

إضافة إلى ذلك انه وبدلا من اقتصار تقويم الأداء في الأعمال المعاصرة الوحدات الاقتصادية على المقاييس الكمية التقليدية والتي لا تقدم نظرة شمولية تعزز قيمة الأعمال الاقتصادية في ظل سرعة التغير والانفتاح العالمي والمنافسة والتطور وتمكنها من التأقلم مع هذه البيئة بشكل فعال ومتميز، كانت الحاجة مُلحة لاستخدام التقنيات الحديثة التي تعتمد على المقاييس والمعلومات النوعية بالإضافة إلى الكمية في التحليل المالي وتقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية من خلال شمولية بطاقة الأداء المتوازن.

يعتبر القطاع المالي بشكل عام وقطاع البنوك بشكل خاص من أهم الوحدات الاقتصادية والتي لها دور فعال في البيئة الاقتصادية وسعيها الدائم إلى التطوير والتميز مع حفاظها على وضعها الحالي تقوم بتغيير سياستها وتطوير التقنيات والاستراتيجيات المستخدمة لضمان قدرتها على مواجهة التغيرات الاقتصادية المتسارعة بجميع الإبعاد.

١-٢ مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في بيان مدى الاستفادة من استخدام تقنية بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء البنوك الأردنية من خلال ما توفره من معلومات وبيانات أكثر مصداقية للمستفيدين منها ، وأيضا من خلال إمكانية استخدامها كآلية تحسين مستمر في العمليات الداخلية والخارجية لهذه البنوك، ومدى مساهمتها في تعزيز الموقع التنافسي لها وضمان البقاء لها في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها القطاع المالي بشكل عام وقطاع البنوك بشكل خاص، وأيضا تحديد الجوانب التي هي بحاجة ماسة للتغيير والتطوير والتحسين الدائم والمستمر وخلق أفكار و رؤى جديدة تجعل منه هو المنافس الأكبر وذلك لكونها تتعمد على مقاييس مالية وغير مالية تركز على جودة خدمة العميل والعمليات الداخلية والتعلم والنمو والعمل الاجتماعي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

من هنا فان مشكلة الدراسة تتبلور حول الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي : هل هنالك اثر لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها (المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور التعلم والنمو، ومحور العمليات الداخلية، كذلك محور البيئة والمجتمع) في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

السؤال الأول: هل هنالك اثر لاستخدام المحور المالي في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية؟

السؤال الثاني: هل هنالك اثر لاستخدام محور العملاء في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية؟

السؤال الثالث : هل هنالك اثر لاستخدام محور التعلم والنمو في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية؟

السؤال الرابع: هل هنالك اثر لاستخدام محور العمليات الداخلية في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية؟

السؤال الخامس: هل هنالك اثر لاستخدام محور البيئة والمجتمع في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية؟

١-٣ أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور التعلم والنمو، ومحور العمليات الداخلية، كذلك محور البيئة والمجتمع) في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية.

ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

التعرف على اثر استخدام المحور المالي في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية.

التعرف على اثر استخدام محور العملاء في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية.

التعرف على اثر استخدام محور التعلم والنمو في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية.

التعرف على اثر استخدام محور العمليات الداخلية في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية.

التعرف على اثر استخدام محور البيئة والمجتمع في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١-٤ أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من أهمية القطاع المصرفي بشكل عام وقطاع البنوك بشكل خاص التي تعتبر ركيزة أساسية وهامة من ركائز الاقتصاد الأردني ، كما تتمثل أهمية الدراسة في بيان استخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن واثر كل من أبعادها الخمسة والتي تندرج تحت أبعاد مالية وغير مالية في تقييم وتحسين الأداء الكلي بشقيه المالي وغير المالي للبنوك التجارية الأردنية، وأهميتها أيضا في قياس مدى تطور الخدمات بالصورة التي تعود إلى تعظيم الأرباح للمساهمين وزيادة مستوى رضى العملاء وتحسين عمليات البنوك التجارية الأردنية.

١- ٥ فرضيات الدراسة:

بناء على تساؤلات مشكلة الدراسة فان فرضيات الدراسة تتمحور بالتالي:

الفرضية الرئيسية : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها (المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور التعلم والنمو، ومحور العمليات الداخلية، كذلك محور البيئة والمجتمع) في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لاستخدام المحور المالي في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لاستخدام محور العملاء في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية.

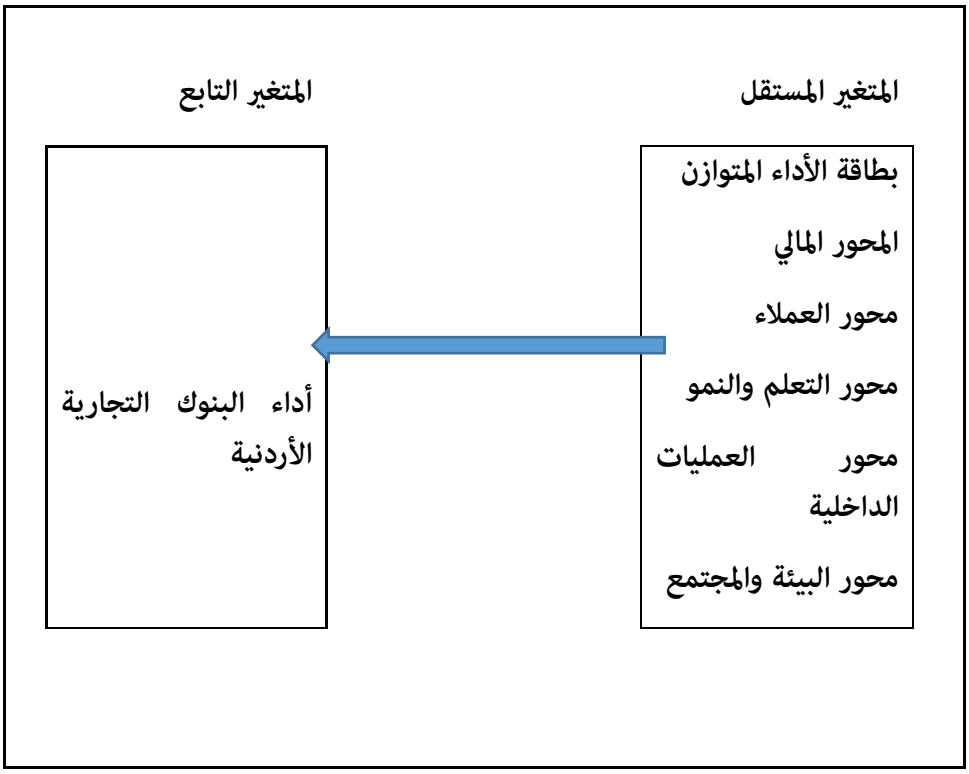
الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لاستخدام محور التعلم والنمو في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لاستخدام محور العمليات الداخلية في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) اثر لاستخدام محور البيئة والمجتمع في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

١-٦ نموذج الدراسة:



شكل رقم (١) أنموذج الدراسة: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

١-٧ مصطلحات الدراسة:

بطاقة الأداء المتوازن: هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع الشركات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية

(Kaplan,٢٠١٧).

المحور المالي: وهو أحد محاور بطاقة الأداء المتوازن، ويشير إلى المحصلة النهائية لأنشطة وأعمال المنشأة الهادفة إلى تعظيم أرباحها وزيادة ربحية المساهمين من خلال تعظيم قيمة الاستثمارات لديها ، ويعتمد البعد المالي على مقدار الدخل التشغيلي والعوائد المحققة لأن بقاء المنشأة واستمراريتها مرهون بمدى العوائد والأرباح المحققة (إبراهيم، ٢٠١٣).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

محور العملاء: وهو أحد محاور بطاقة الأداء المتوازن، ويشير إلى القيمة المضافة للعميل من خلال تحديد مدى قدرة المنشأة على الإيفاء بمتطلبات وحاجات العملاء من السلع والخدمات. وتعتبر القيمة المضافة من وجهه نظر العملاء العامل الرئيس والمؤثر الذي يجب على المنشأة أن تجتهد في تحقيقه، وذلك أن العميل يحدد قيمة ما يحصل عليه من الوحدة سواء كان ذلك في شكل سلعة أو خدمة في ضوء خصائص تلك السلعة أو الخدمة وانطباع العملاء عنها، فضلاً عن علاقة المنشأة بعملائها (إبراهيم، ٢٠١٣).

محور العمليات الداخلية: وهو أحد محاور بطاقة الأداء المتوازن، ويشير إلى جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها الوحدة عن غيرها من الوحدات والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وأهداف المالكين. وعليه فإن المقاييس المرتبطة بالعمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يفترض أن تنبثق من العمليات التي يكون لها الأثر في رضا العملاء وتقنياتها المطلوبة لضمان السير على خط قيادة السوق وعليها أن تقرر ما هي العمليات التي يفترض أن تتفوق أو تتميز بها ومن ثم تحديد مقاييس هذا التميز أو التفوق (بدراوي وصبحي، ٢٠٠٥).

محور التعلم والنمو: وهو أحد محاور بطاقة الأداء المتوازن، ويحدد هذا البُعد القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنشأة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى، والتي تولد قيمة للعملاء والمساهمين. ويركز هذا البعد على قياس قدرات العاملين ومستوى مهاراتهم ورضاهم عن العمل، كما يقيس قدرات نظام المعلومات ونظام الحوافز والمكافآت (البشتاوي، ٢٠٠٤).

محور البيئة والمجتمع : وهو احد محاور بطاقة الأداء المتوازن والذي يشير الى مدى مساهمة البنوك بتحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية للبيئة والمجتمع بشكل عام في المنطقة ، وكذلك مساهمتها ومساعدتها في أبحاث منع التلوث والضوضاء وتجميل المنطقة .(المسعودي والسيد علي ، ٢٠١٦)

الأداء: المخرجات والنتائج التي يتم الحصول عليها من العمليات والانتاج والخدمات والتي تتيح تقييم ومقارنة الاهداف المحققة معا لأهداف المخططة ومقارنة أداء الشركة مع أدائها في السنوات السابقة أو مع غيرها من الشركات في نفس القطاع (Dejene&Asres,٢٠١٦)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

٢-١ المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن:

٢-١-١ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تعكس التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل، المقاييس المالية وغير المالية، بين قيادة أو إتباع الظواهر والتغيرات، وبين معايير منظورات الأداء الخارجية والداخلية، كما تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الإستراتيجية وأول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر. كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة. حيث يتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب الرقابة وتقويم الأداء في الجمع بين مقاييس الأداء المالي ومقاييس الأداء غير المالي التي تتصف بسهولة تتبعها وربطها بإستراتيجية المنشأة (نديم، ٢٠١٣).

عرف (Kaplan & Norton, ٢٠١٧) بطاقة الأداء المتوازن على إنها " أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس ويقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرسالة في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في انجاز الأعمال ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية بالأعمال والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي ووصولا إلى أهداف الإدارة، كذلك عرفها (Nair,٢٠٠٤) بأنها "احدى المناهج التي تركز على محركات الأداء الرئيسية الغير مالية ، اذ تزود الإدارة بصوره عامة وسريعة عن الحالة الصحيحة لإستراتيجية المنظمة ، وتمكنها من معرفة الطريقة لجعل الإستراتيجية قابلة للتنفيذ والتطوير، ومن التعريفات الحديثة تعريف (بلاسكة، ٢٠١٢) والذي عرفها على انها إطار متكامل للأداء، تساهم في صياغة ونقل وتوصيل إستراتيجية المؤسسة إلى الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، وذلك بترجمة الإستراتيجية الى أهداف تشغيلية ومؤشرات عملية تحقق رؤية المؤسسة، كما تعمل على خلق التوازن بين جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.

٢-٢ -١ أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تكمن أهمية هذه البطاقة في اعتمادها على أربعة محاور أساسية في تقييم الأداء لأي منظمة فضلا عن المحور المالي والذي أصبح مقياس غير كاف في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث انها تمثل حجر الأساس في نجاح المنظمة الحالي والتخطيط المستقبلي لاستمرار التطور والنجاح وذلك

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

عكس المقياس التقليدي المالي كونه يفيد في تقييم الأداء في الماضي ولا يمكن الاستفادة منه في تحسين الأداء مستقبلا (Theresa et al, ٢٠٠٤).

بالإضافة إلى قدرة بطاقة الأداء المتوازن على تقويم الأداء بشكل فعال من خلال ربط الاستراتيجيات المستقبلية وبعيدة المدى مع الأهداف قريبة المدى، وقدرتها على تحديد مجالات جديدة للمنظمة ينبغي عليها النمو بها لتحقيق أهداف العميل والمنظمة. كما انها أهميتها ليست في مجرد تقويم الأداء بل أصبحت تمثل نظاما متكاملا يهدف إلى وجود تناعم إداري لدى العاملين ومساعدتهم في تحسين قدرتهم على معرفة عوامل النجاح وتطبيقها على نشاط المنظمة، ومساعدتهم على تحديد ما يمكنهم عمله لغايات زيادة تقدم الأداء والتنويع في برامج المنظمة مثل خدمة العملاء والجودة وإعادة التصميم. (Bernardo, ٢٠١٠)

إن بطاقة الأداء المتوازن تضع تسلسلا واضحا واستراتيجيا للأهداف مع توفير التغذية الراجعة، كما انها تلقي الضوء على مقاييس أكثر شمولا وترابطا بين العميل والعمليات الداخلية والعاملين وأداء المنظمة والذي يحقق نجاح مالي طويل الأمد والإبقاء على المعيار المالي كمعيار مهم لقياس أداء العاملين والإدارة.

٢-١-٣ فوائد بطاقة تقييم الأداء المتوازن

إن تطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يحقق فوائد عديدة على جميع المستويات ومنها ما يلي (العامري، والغالبي، ٢٠٠٣). (محمد، وإسماعيل, ٢٠١٥):

مساعدة الإدارة على تحديد الأهداف الإستراتيجية بشكل واضح، وتحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل في مختلف مقاييس الأداء.

مساعدة الإدارة في مراقبة الأداء من خلال منصة قياس واحدة، وتوحيد الأهداف المالية والتجارية لكل منظمة بالإضافة إلى التركيز على أهمية المؤشرات الوصفية غير المالية بجانب المؤشرات المالية.

تحقيق الميزة التنافسية نظرا لوجود خطة واضحة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية مما يسهل عملية إعداد الموازنات السنوية وتحقيق الشفافية في المنظمة.

تحقيق التناغم بين الأهداف الفردية وأهداف الأقسام مع إستراتيجية المنظمة ووجود خطة اتصال إستراتيجية لربط الأفراد في المنظمة مع الإدارة العليا.

السرعة في إجراء تعديلات للتصحيح بسبب سهولة المراجعة الدورية للإستراتيجية، حيث ان بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن حلقة متكاملة من الادراك والفهم وتطبيق القواعد لتحقيق

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الأهداف الإستراتيجية ومراقبة عملية التطبيق ومن ثم مراجعة التغذية الراجعة حول تنفيذ الإستراتيجية.

يمكن لها القيام بتقييم الأداء من خلال الاعتماد على مقاييس معينة تتناسب والبيئة المختلفة لمنظمات الأعمال كونها نظام قياس متكامل.

المساعدة في تقييم الأداء من خلال الاعتماد على رؤية وإستراتيجية المنظمة نفسها، وذلك يوفر تقييم الأداء من خلال التأكد من أن المنظمة عملت على تحقيق جميع الأهداف المرجوة والتي تم صياغتها ضمن رؤيتها واستراتيجياتها.

٢-١-٤ خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن

مجموعة الخطوات والتي لا بد من أخذها بعين الاعتبار في مرحلة بناء وتأسيس بطاقة الأداء المتوازن حددها (Kaplan & Norton, ١٩٩٦) بأربعة خطوات رئيسية وهي على النحو التالي:

الخطوة الأولى: تحديد بناء هيكل بطاقة قياس الأداء المتوازن:

المطلوب في هذه الخطوة فهم الأداء المؤسسي الحالي والقائم لتكون البطاقة انعكاسا على الإستراتيجية حيث يتم ذلك من خلال تحقيق ما يلي:

تحديد مجموعة الأنشطة والأعمال التي سوف يتم بناء البطاقةِ على أساسها، وتحديد مستويات البطاقة ومجموعة الصعوبات والمشاكل المتوقع مواجتها.

تحديد العلاقة ما بين مجموعة الأعمال وجميع الأنشطة المالية الخاصة بالمنظمة.

الخطوة الثانية: تحديد الأهداف الإستراتيجية:

تقوم الإدارة العليا للمنظمة في هذه المرحلة بتزويد فريق العمل بالمدخلات اللازمة لبناء بطاقة الأداء المتوازن، ويتم ذلك من خلال تحقيق ما يلي :

تحديد الأهداف والمعلومات التي تساعد الإدارة العليا على تصميم الإستراتيجية.

ربط هذه الأهداف مع محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة كلٌ حسب أهدافه ومسؤولياته والنتائج المرجوة.

تقسيم فريق العمل على محاور البطاقة الأربعة ليقوم كل فريق بتحديد أهدافه ضمن محوره ووضع قائمة بالنتائج المتوقعة لكل هدف.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الخطوة الثالثة: تحديد المقاييس الإستراتيجية

يتم في هذه الخطوة العمل على تحسين وزيادة كفاءة آلية عمل بطاقة الأداء المتوازن والتي تهدف الى متابعة تنفيذ استراتيجيات المنظمة، بالإضافة إلى إيجاد عوامل ربط بين أهداف البطاقة واستراتيجيات عمل المنظمة. حيث يتم تنفيذ هذه الخطوة من خلال تحقيق ما يلي:

تخطيط المقاييس الأنسب التي ترتبط بالأهداف، وتحديد مصدر المعلومات الخاصة بكل مقياس وتحديد النتائج والمخرجات النهائية التي يجب ان تكون متوفرة مع وصف الأهداف.

عقد ورشة عمل لفريق التنفيذ اخذين بعين الاعتبار الرؤية والاستراتيجيات والأهداف والمقاييس المرتبطة ببطاقة الأداء المتوازن.

الخطوة الرابعة: مرحلة التنفيذ – التطبيق بشكل كامل

يتم في هذه الخطوة تحديد خطة العمل النهائية وبدء تنفيذها بشكل كامل، وتحديد وتوزيع المهام المناطة بكل قسم من فريق العمل والإدارات، حيث انه يتم تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

الاستمرار في تطوير خطة الإنجاز وان تكون أهداف فريق العمل موضحةً بشكل تفصيلي.

عرض الرؤيا والأهداف والمقاييس المُصممة في البطاقة على الإدارة العليا للموافقة عليها واعتمادها.

الحرص على سلامة العلاقة التكاملية بين مفاهيم وأهداف البطاقة وإدارة المنظمة.

الخطوة الخامسة: قياس الأداء

من أهم العوامل التي تساعد على استمرارية نجاح البطاقة في تحقيق الأهداف هو فهم العلاقة الإستراتيجية القائمة والأهداف المتوقعة بناء على هذه الإستراتيجية، ويتم ذلك من خلال قياس أداء البطاقة عن طريق استمرارية متابعة جميع الأنشطة التشغيلية والاستراتيجيات القائمة في المنظمة. بالإضافة إلى أهمية قياس الأداء اعتماداً على النتائج المتوقعة من وجهة نظر داخلية وخارجية للمالكين ومتابعة النتائج أولا بأول.

٢ -١-٥ وظائف بطاقة الأداء المتوازن

ان بطاقة الأداء المتوازن تُطبق لغايات تحقيق الوظائف التالي ذكرها : (Rohm, ٢٠٠٥)

الربط بين رؤية وتطلعات المنظمة ومتطلبات وأهداف المالكين والعملاء.

إدارة وتقييم إستراتيجية المنظمة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التأكد من وجود الرقابة اللازمة لمتابعة التطورات في الكفاءة التشغيلية للمنظمة.

توثيق الاتصالات المباشرة بين جميع العاملين في المنظمة وبناء الطاقة الاستيعابية لها.

استمرارية القياس والتقييم لكل من النتائج المالية وآراء العملاء والطاقة الاستيعابية والأنشطة التشغيلية للمنظمات.

٢ -١- ٦ مميزات بطاقة الأداء المتوازن

أهم ما يميز بطاقة الأداء المتوازن يمكن تلخيصه بالنقاط التالية الذكر (نديم, ٢٠١٣) :

نموذج بطاقة الأداء المتوازن هو نموذج رباعي الابعاد حيث انه ينطلق من أربعة محاور؛ محور الأداء المالي ومحور العلاقات مع العملاء ومحور العمليات التشغيلية الداخلية ومحور التعلم والنمو.

تعمل بطاقة الأداء المتوازن على مبدأ تقسيم كل محور من المحاور الأربعة الى خمسة أجزاء؛ المؤشرات الإجرائية والمبادرات، القيم الفعلية، الهدف الاستراتيجي الفرعي، والهدف الاستراتيجي الفعلي.

تقوم بطاقة الأداء المتوازن على الدمج بين المؤشرات المالية وغير المالية، مما يؤدي الى التعرف على مدى التطور وتحقيق الأهداف الإستراتيجية بالشكل الكمي والمالي معا.

مقياس البطاقة يربط بين المؤشرات المالية وغير المالية للأداء النهائي مع الأهداف الفرعية لكل محور من محاور البطاقة.

يتميز مقياس البطاقة بتوفير الوقت والجهد لمتخذي القرار في المنظمة كونه يعتمد على مؤشرات محددة.

٢ -١-٧ معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

يمكن لمعوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن العمل على الحد من استخدام البطاقة حيث ان هذه المعوقات يمكن تلخيصها بما يلي (زبدة، وأبو عيدة، ٢٠١٦):

تكلفة تطبيق البطاقة المرتفعة بالنسبة لبعض المنظمات، حيث انها من الممكن ان تفوق تكاليفها المنافع المرجوة من تطبيقها فتصبح عباً على المنظمة.

نقص المعرفة والخبرة ببطاقة الأداء المتوازن من قبل فريق العمل، بالإضافة الى نقص المعرفة بجميع مزايا وفوائد تطبيقها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

عدم وجود استراتيجيات ورؤيا واضحة ومحددة لدى المنظمة، كونه تطبيق نموذج البطاقة بحاجة الى وجود رؤية مشتركة للاستراتيجيات والاتفاق عليها.

عدم القدرة على تحديد الأهداف الفرعية المؤدية للأهداف الأساسية، وعدم القدرة على تحديد أوزان دقيقة للأهداف الأساسية.

عدم القدرة على تحديد عدد المقاييس المناسب وتوظيفها بالشكل الصحيح لقياس الأداء بشكل متكامل .

عدم وجود موظفين ذوي خبرة في مجال تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن مما يؤثر على باقي الموظفين بالنظرة السلبية لنموذج البطاقة وعدم إدراكهم بأهمية وفوائد النموذج.

٢ -١-٨ أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

من خلال تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن يتم تقييم أداء المنظمة بشكل متكامل وذلك بربط جميع أهداف المنظمة الأساسية لرفع موقفها التنافسي في السوق. حيث يتم من خلال نموذج البطاقة ترجمة استراتيجيات ورؤية المنظمة إلى أهداف ومقاييس يتم تصنيفها ضمن محاور البطاقة الأربعة يعمل كل محور على تقييم الأداء من منظور مختلف.

التناغم والانسجام بين محاور البطاقة الأربعة يمكن المنظمة من قياس أداءها بشكل دقيق ومفصل استنادها الى أهدافها وإستراتيجيتها الأساسية، وهذه المحاور هي (زبدة، وأبوعيدة ٢٠١٦؛ غزال, ٢٠١٤):

أولا: المحور المالي :

يعتبر الجانب المالي احد محاور بطاقة الأداء المتوازن والذي يهتم بقياس الأداء المالي للأهداف قصيرة الاجل في المنظمة، مع الإشارة الى مدة تأثيره على تحقيق الهدف الأساسي وتحقيق الإستراتيجية من الجانب المالي. حيث يتم عن طريق تحديد الجوانب المرتبطة بالوضع المالي للمنظمة اعتمادا على مجموعة من المقاييس وذلك من خلال اجراء مقارنة مع النتائج المالي لدى المنظمات المنافسة. ومن أهم الأهداف التي يحققها المحور المالي للمنظمة وذلك بدراسة النتائج المالية لغايات تحقيق ؛ هدف استمرارية عمل المنظمة في سوق العمل، تحديد مراكز القوة المالية او القصور المالي الناتجين من استخدام قرارات وسياسات مالية معينة، تحديد امكانية المنظمة من النمو والإبداع في المستقبل، التحقق من قيام المنظمة بالاستغلال الأمثل للموارد المالية بأكبر فاعلية ممكنة. ويحتوي المحور المالي أيضا على أهداف مالية مثل؛ صافي التدفقاتِ النقدية وربحية السهم العادي (EPS)، صافي الربح، الاستثمار، العائد على الاستثمار،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

حيث ان هذه المقاييس تستخدم في قياس النسب المالية والأرقام المالية للمنظمة، الا ان هذه المقاييس تعرضت للكثير من النقد بسبب اعتمادها على قيم محاسبية تاريخية .(Kumar, ٢٠١١).

ثانيا: محور العملاء

يعتبر هذا المحور هو أساس المقاييس غير المالية في المنظمات، حيث ان تحقيق رضا العملاء ومن ثم الحصول على ولاءهم المستمر للمنظمة وما يترتب عليه من المحافظة على العملاء الحالين واكتساب عملاء جُدد بزيادة الحصة السوقية للمنظمة هو من اهم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وتتمثل أهداف المنظمة الخاصة بالعملاء في؛ رفع جودة المنتجات، سرعة الإنتاج، تخفيض وقت التسليم للعميل، تخفيض تكلفة الإنتاج والتخلص من الإنتاج التالف. تسعى المنظمة الى وضع مؤشرات لتحديد وضع العملاء لديها لان هؤلاء العملاء هم حجر أساس لها وهم من يدفع يحقق الأرباح ويغطي التكاليف ومن هذه المؤشرات الخاصة بمحول العملاء؛ مؤشر رضا العملاء، ولاء العملاء، مدى الحافظ على العملاء الحاليين، القدرة على استقطاب عملاء جُدد، الحصة السوقية من العملاء، مدى ربيحية العميل (حسين ٢٠٠١).

ثالثا: محور العمليات الداخلية

يُعنى هذا المحور بالربط بين جانب العملاء والجانب المالي لغايات زيادة قيمة العميل وزيادة ثروة المساهمين ويتم هذا عن طريق ثلاثة مراحل ذات أهمية توضح أهداف المحور (دودين، ٢٠٠٩):

ابتكار المنتجات والخدمات التي تلبي متطلبات العملاء وتفوق توقعاتهم ضمن سوق العمل المستهدف.

تصنيع وإنتاج المنتجات والخدمات المبتكرة وطرحة في الأسواق بأفضل جودة واقل وقت وتكلفة على العميل.

الاستمرار في صيانة ومتابعة المنتجات والخدمات بعد عملية البيع ومراقبة ملائمتها مع متطلبات العملاء.

تكمن أهمية هذا المحور في قياسه لمدى فعالية العمليات الداخلية للمنظمة لغاية ضمان تنافسيتها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

رابعا: محور النمو والتعلم

يعتبر هذا الجانب من اهم عوامل نجاح واستمرار المنظمة نظرا لاعتمادا على مهارات وإمكانات الموظفين وقدرتهم على الإبداع والتميز والتطور، بالإضافة إلى وجود الأدوات الحديثة واستخدام التكنولوجيا المتطورة للحصول على ابتكارات نوعية تساهم في تحسين وزيادة الإنتاج ذو جودة عالية. وعلى المنظمة مساعدة العاملين لديها على تطوير قدراتهم لتحقيق الأداء المستهدف من خلال؛ تدريب العاملين، استخدام أنظمة ذات تكنولوجيا متطورة، إعادة تصميم الإجراءات التنظيمية في المنظمة. حيث انه هذا المحور يحدد الجانب الواجب على المنظمة النمو بها لغايات تحقيق قيم عالية العملاء والمساهمين مما يحقق استراتيجيات المنظمة ويؤثر على إمكانيتها باستمرارية النمو والإبداع (عبدالعظيم، ٢٠٠٥).

خامسا: محور البيئة والمجتمع

يعتبر هذا الجانب جزءا أساسيا يساهم في قياس مدى مساهمة البنوك في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والثقافية من خلال قياس مؤشرات عدة منها قياس مكافأة القوى العاملة من أجور ومزايا مدفوعة وتحسين التأمين الصحي ، بالإضافة الى ان هذا المحور يساعد المنظمة في قياس تكاليف البنى التحتية المحيطة ، وأيضا يعزز هذا المحور دور البنوك في مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية والتي لا تقتصر فقط علي تحقيق مصالح حملة الأسهم فقط وانما تمتد الى الأفراد والجماعات سواء العاملين في داخل البنوك او في المجتمع المحيط من زبائن والى ما ذلك.(المسعودي والسيد علي ، ٢٠١٦)

ولكن من وجهة نظر باحثين اخرين لا يعتبر محركا مستقلا للأداء ، وانما محرك ضمني مقارنة بالمحاور الأربعة الأخرى. حيث ان مقاييس الأداء الأخرى لا يمكن ان تفي بكل احتياجاته لذلك تميز بانه يحمل في بعض جوانبه التزام قانوني وفي جوانبه الأخرى جانب ادبي اتجاه البيئة والمجتمع المحيط. (بلاسكة ،٢٠١١)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٣-٢ المبحث الثاني: الأداء بشقيه المالي وغير المالي:

٣-٢-١ مفهوم الأداء

يحظى الأداء بأهمية كبيرة لإدارة الشركات لأنه يمثل حقيقة وجود الشركة، ويجسد العامل المهم في تحقيق هدفها ألا وهو الاستمرارية والبقاء، ويتسم الأداء بكونه مفهوم واسعا ومتطورا لأن مضامينه تتميز بالديناميكية فهو يتأثر بالظروف والعوامل الداخلية والخارجية، وبسبب تلك الديناميكية لم يتفق الدارسين والكتاب والباحثين على تعريف موحد للأداء (الداوي ،٢٠٠٩)، كما تتضح أهمية الأداء من كونه يعبر عن تحقيق اعلى مستوى للأداء و الذي يعد الهدف الرئيس للشركة من خلال استخدامها للموارد بمختلف أنواعها بأعلى كفاءة وبما يفوق قدرة منافسيها على تأدية الأداء ذاته في ظل ظروف مثيلة ، فالأداء الفاعل والكفوء هو الحقيقة الوحيدة لدى الشركة ، و الذي يقيس قدرة الشركة و جدارتها عن مثيلاتها (جبوري،٢٠٠٩).

يُعد الأداء من المفاهيم الواسعة أو من المؤشرات التي تعبر عن أسلوب الشركة في استثمار مواردها المتاحة، وفقا لمعايير واعتبارات متعلقة بأهدافها في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتفاعل معها الشركة في سعيها لتحقيق كفاءتها وفاعليتها لتأمين بقائها وديمومتها واستمرارها، كما إن أهمية الأداء تكمن في كونه يعبر عن قابلية الشركة في خلق النتائج المقبولة في تحقيق طلبات المجموعات المهمة لديها كونه ممثلاً للمدى الذي تستطيع فيه أن تنجز مهمة بنجاح، أو تحقق هدفاً بتفوق، وبتعبير آخر أنه يمثل النتيجة النهائية التي تهدف الشركة للوصول إليها، لذا فإن الأداء محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها الشركة (نعمه، ٢٠٠٢)، ويتمثل الهدف من تسليط الضوء على الأداء وكفايته هو لبيان مستوى الأداء ومدى ترشيد الإنفاق العام ومحو الإسراف خصوصاً، ونتيجة لمجمل هذه الظروف والمسببات وغيرها فقد تحول اهتمام المسئولين من الرقابة على بنود الإنفاق إلى التركيز على أداء الأنشطة في الشركة على أسس علمية سليمة وقياس الأعمال التي يتم تنفيذها وكفاءة هذا التنفيذ (الشمراني، ٢٠١٠)، ومن الجدير بالذكر ان الأداء بشقيه المالي وغير المالي يشكل حجر الأساس للشركات ، فجميع الشركات بأنواعها المختلفة تسعى الى الوصول لأفضل أداء من الناحيتين المالية وغير المالية، فالأداء يمثل المخرجات والنتائج التي يتم الحصول عليها من العمليات والانتاج والخدمات والتي تتيح تقييم ومقارنة الاهداف المحققة معا لاهداف المخططة ومقارنة أداء الشركة مع أدائها في السنوات السابقة أومع غيرها من الشركات في نفس القطاع (Dejene&Asres, ٢٠١٢)، و من جهة اخرى تؤكد (الجبوري، ٢٠٠٩) على ضرورة الجمع بين المقاييس المالية وغير المالية واعتماد مقاييس مركبة لتعكس المنظور الشامل لقياس

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الأداء الكلي لما توضحه من تحقيق لاهداف الشركة ومواكبة التغيرات الاستراتيجية وانعكاسها في الأداء العام للشركات.

عرف (Daft, ١٩٩٨) الأداء على انه محصلة نهائية لكافة العمليات التي تقوم بها الشركة، كذلك عرفه الداوي (٢٠٠٩)على أنه "الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز" ويعتبر الأداء المؤشر لنجاح الشركة وبقائها، كما يعكس مدى قدرة الشركة على التكيف مع بيئتها، اما (عبدالحليم،٢٠١١) فعرف الأداء على انه القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة و المستهلكة أي أن للأداء مركبين أساسيين يتفاعلان مع بعضهما و هما : الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف ، والكفاءة المقترنة بتدنية التكاليف ومطابقة المقاييس.

٣- ٢- ٢ عوامل الأداء المتميز

قدم (kotler, ٢٠٠٠) مفهومه لأداء الشركات المتميز من خلال طرحه لخصائص منظمات الاعمال ذات الأداء المتفوق ، اذ أشار إلى أربعة عوامل تؤدي الى أداء مميز وكالاتي:

الأداء المميز يتم من خلال تحديد أصحاب المصالح (الزبائن ، العاملين ، المجهزين والموزعين) اذ ان الشركات تدرك ان عليها تلبية احتياجات ورغبات أصحاب المصالح .

إدارة عمليات الأعمال الأساسية التي تتمثل بتطوير منتج جديد ، جذب زبائن ، اختزال النفقات وتلبية الاحتياجات لتتمكن الشركة من تحقيق اهدافها الخاصة بإرضاء أصحاب المصالح .

تخصيص مناسب للموارد البشرية ، المادية ، المالية والمعلوماتية فعند تنفيذ العمليات تحتاج الشركة الى تخصيص موارد مناسبة لأعمالها .

إدارة فاعلة متمكنة من وضع إستراتيجية واضحة ومعروفة للعاملين وماتريد الشركة تحقيقه وكيفية تحقيقه.

٣-٢- ٣ قياس الأداء

يشير (Wheelen & Hunger, ٢٠١٤) إلى أن هناك مدخلين لتحليل الأداء ، المدخل الكمي والذي يقوم على ربحية الشركات ونمو حصتها السوقية. والمدخل الثاني هو المدخل النوعي، وكما يلي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٣-٢-٣-١ أبعاد الأداء المالي

معدل العائد على الاستثمار (ROI): وهو مقياس للربح يعكس النشاط التشغيلي للشركة ويحسب :

معدل العائد على الاستثمار = الارباح قبل الفوائد والضرائب/ مجموع الموجودات

حيث :

مجموع الموجودات = إجمالي الموجودات المتداولة و صافي الموجودات الثابتة الارباح قبل

الفوائد و الضرائب = ايرادات النشاط التشغيلي - تكاليف النشاط التشغيلي

العائد على حقوق الملكية (ROE): يقيس هذا المؤشر تنظيم قيمة الشركة في السوق المالية من خلال تعظيم ثروة المساهمين ويحسب :

معدل العائد على حقوق الملكية = صافي الدخل/ حقوق الملكية

اذ يعد معدل العائد على الاستثمار وعدل العائد على حقوق الملكية من مؤشرات الربحية التي تعتمدها الإدارة العليا في تحديد كفاءة و فاعلية الشركة.

العائد على القيمة المضافة: وهويقيس صافي الارباح للمنظمة قبل خصم الضرائب، ويحسب:

القيمة المضافة = قيمة المبيعات - تكلفة المواد الأولية والأجزاء المشترية

العائد على القيمة المضافة = صافي الربح قبل خصم الضريبة / القيمة المضافة

قيمة ملكية حملة الاسهم

قيمة حملة الأسهم = مجموع مقسوم الأرباح للأسهم + الزيادة في قيمة الأسهم

اذ يعد مقياس لأداء المنظمة وفاعلية الادارة فهو يعكس تاثير أداء الشركة على اسعار الاسهم في السوق ومدى قدرتها على تعظيم ثروة المساهمين عن طريق تعظيم القيمة السوقية للسهم.

٣-٢-٣-٢ أبعاد الأداء غير المالي

جودة المنتج:

يدور مصطلح الجودة حول مفهومين كلاهما مرتبط بالآخر ارتباطا وثيقا، الأول يركز على المنتج والثاني يركز على الزبائن، ومن هنا جاءت وجهة نظر مختلفة تركز على أن معنى الجودة يجب

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

النظر إليه من منظورين هما: وجهة نظر الزبائن، ووجهة نظر المُنتج. فالجودة من وجهة نظر الزبائن تعني جودة التصميم، والتي هي عبارة عن الخصائص والأبعاد المختلفة للجودة، وذات الأداء العالي ممثلة بخصائص المنتج والمحددة في مرحلة التصميم والهادفة إلى إقناع الزبائن، بالإضافة إلى السعر، إذ أن المنتج الجيد إذا لم يكن مناسبا في سعره فإنه لن يحقق المطلوب والغاية المرجوة من وراء الجودة. أما بالنسبة للمنتج فإن الجودة تعني جودة المطابقة والتي هي عبارة عن المطابقة للمواصفات الخاصة بتقديم المنتج، بحيث يكون المنتج قد قدم طبقا للتصميم الموضوع سابقا، وكذلك الكلفة، فإن الشركة يهمها أن تكون كلفة المنتج منخفضة؛ لأنه إذا كان المنتج كلفته عالية، فهذا يعني أن سعره عالٍ وهذا بدوره لن يرضي الزبائن لأنه لن يحقق القيمة المدركة، إذ أن القيمة المدركة عبارة عن مقارنة بين كلفة تقديم المنتج بالنسبة للزبائن، والمنفعة التي سوف يحصل عليها من المنتج المقدم من الشركة (Kotler & Keller, ٢٠٠٩).

ويشير كل من (Karahasanovic & Lonn, ٢٠٠٧) إلى أن الجودة تعني المطابقة مع المواصفات والمتطلبات، والجودة العالية تعني في كل شيء؛ أي إن المنتج يجب أن يُطور لتقليل المُعاب كي يكون تقديم هذا المنتج مطابقاً للمواصفات الموضوعة مسبقاً وذا موثوقية عالية، فضلاً عن عدم وجود مجال لإعادة العمل أي إعادة فحص المنتجات المقدمة، وأورد (رسلان، ٢٠٠٧) بان الجودة هي جودة الشركة بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء، وتقليل التكاليف، والتحكم في الوقت، وتحقيق رغبات الزبائن، ومتطلبات السوق، والعمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء ، اضف الى ذلك بان المنتجات ذات الجودة العالية أيضا تسهم في تحسين سمُعَة الشركة وتحقيق رضا الزبائن، فضلاً عن انه يُمكن للشركة أن يفرض أسعاراً أعلى في حَالة تقديم منتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات الزبائن (Evans and Collier, ٢٠٠٧)، كما تعني أن الجودة نظرة الأفراد المختلفة أو النظرة المختلفة للشركة مقابل التوقعات المختلفة للأفراد، حيث أن خصائص المنتج ستقابل رضا الزبائن، وبالتالي يجب أن تكون المنتجات ذات موثوقية وكفاءة وفاعلية كي تقابل الحاجات التي يطلبها الزبائن (Atem and Yella, ٢٠٠٧)، كذلك تُعد الجودة من المزايا التنافسية المهمة للشركة، والتي تشير إلى أداء الأشياء والأعمال بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن ورغباتهم (Slack, et. al, ٢٠٠٤).

يؤكد كل (Heizer & Render, ٢٠١١) على "إن حصول الشركة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منه تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها، حيث أن الجودة تمثل قدرة المنتج على إشباع الحاجات والتوقعات المفضلة للزبون وتجاوزها" ، كذلك يرى (Krajewsky and Ritzman, ٢٠١٣) "إن الزبائن يرغبون المنتجات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بالجودة التي تلبي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبي حاجات ورغبات الزبائن، وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة".

تكلفة المنتج:

تعني قدرة الشركة على تقديم منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها، مما يمكنها من تحقيق أرباح أعلى، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص تقديم المنتجات بأسعار تنافسية. ويرتكز هذا البعد على اقل قدر من تكلفة مدخلات تقديم المنتج مقارنة بالمنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض في التكاليف الكلية (Kotler & Keller, ٢٠٠٩)، ويرى كل من (Aquilano, et. al, ٢٠٠٦) التكلفة تعني قدرة الشركة على التنفيذ بأقل التكاليف قياساً بقدرة المنافسين، ويكون ذلك من خلال تحسين الإنتاجية والكفاءة وحذف الضياع والرقابة المحكمة على التكاليف، اضف الى ذلك ان إدارة العمليات في الشركات تسعى إلى تخفيض كلف المنتجات مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات الشركة في السوق, لذلك فأن الشركات تسعى إلى الحصول على حصة سوقية اكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها (العزاوي، ٢٠٠٥)، وبالتالي فان الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة، وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة، فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بتقديمها (Slack, et. al, ٢٠٠٤,)، كما أن تخفيض سعر المنتجات المقدمة من الشركة يُسهم في زيادة الطلب عليها، فضلاً عن انه قد يخفض من هامش الربح إذا لم يقدم الشركة خدماته بتكاليف منخفضة (Krajewsky and Ritzman, ٢٠١٣).

ويشير (خليل، ٢٠١٣) الى أن تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين يتطلب وجود طلب مرن للسعر، نوعية المنتجات، عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتجات، ووجود أجهزة ومعدات ذات كفاءة عالية.

سرعة تقديم المنتج:

تتمثل السرعة في مدى قدرة الشركات على الوفاء باحتياجات الزبائن ومتطلباتهم وتسليم المنتج لهم في الوقت المقرر. كما إن كفاءة الشركة تحدد بمدى قدرتها على تقديم المنتج في الوقت وبالدقة والسرعة التي يريدها الزبائن، والتي تتأثر بالعديد من المتغيرات التي يمكن التحكم بها على مستوى الشركة مثل: إدارة العمليات، والتوقيفات، ودوران العمل، ومعدلات الغياب بين العاملين، وأنظمة الرقابة (Krajewski, & Ritzman, ٢٠١٣,)، وبالتالي فان بعد

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

السرعة واختصار الوقت يشيران إلى قدرة الشركة على إرضاء الزبائن من خلال حصولهم على المنتجات في الوقت المحدد وبحسب الجدولة الزمنية المعينة.

ويشير (مصطفى، ٢٠٠٦) إلى أن تحقيق ميزة تنافسية للشركة على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبائن يتم من خلال التسليم السريع الذي يشير إلى الوقت المستغرق بين استلام الطلبية من الزبون وتلبيتها، التسليم في الوقت المحدد، كذلك سرعة التطوير الذي يشير إلى سرعة تقديم المنتج، وتخفيض زمن دورة تقديم المنتج وزمن التحويل أو تغير العمليات لتقديم المنتج (مرونة التقديم)، إضافة الى الالتزام بجداول زمنية محددة في التعامل مع الزبائن، ويرى (Slack, et .al, ٢٠٠٤) أن التسليم يعتبر بمثابة القاعدة الأساسية للمُنافسة بين الشركات من خلال التركيز على خفض المدة الزمنية، والسرعة في تصميم منتجات جديدة، وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن عندما تريد أداء العمل بسرعة؛ وهذا يعني تخفيض الوقت الذي يستغرقه عند استلام طلبات الزبائن من المنتجات، وتسليمهم تلك المنتجات بشكل نهائي. ويعكس التسليم قابلية الشركة على إدارة عملياتها الإنتاجية من خلال مقابلة متطلبات الزبائن بصورة منتظمة وتسليمها في الوقت المحدد وفق جداول زمنية محددة ويمثل التسليم احد الاعتبارات الإستراتيجية الحاسمة التي تميز الشركة من منافسيها في نظر الزبائن وذلك من خلال تسليم المنتجات.

الابتكار والتجديد في المنتج:

يعرف (Lynch, ٢٠١٠) الإبداع والابتكار بأنه أفكار تتصف بكونها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل المشكلات، أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية، أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تدفع الشركة إلى الأمام، فالإبداع هو قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد، وإضافة قيمة اكبر وأسرع، وتقديم خدمة أفضل من خدمات المنافسين، ويفترض توفير المتطلبات الآتية كضمانات لتعزيز الإبداع:

قيادة إدارية توفر الدعم المطلوب وتهيئ التصورات المستقبلية الواضحة لأهداف الشركة.

فرق عمل صغيرة الحجم متنوعة الاختصاصات مؤهلة لممارسة النشاطات الإبداعية.

شركة قليل المستويات غير بيروقراطي المنهج.

نظم منافسة داخلية بين أقسام الشركة للاستفادة من المدى الواسع للأفكار.

يرى (Jay & Janet, ٢٠١٢) الإبداع والابتكار يعني إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد، ويتم من خلاله التوصل إلى حل لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها، وهو يرتبط بالتكنولوجيا ويؤثر في الشركات. ويمثل الإبداع والابتكار إحدى

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات بشكل عام ومنها الشركات الصناعية بشكل خاص، والتي انعكست على تصاعد الحاجات والطموحات، فلم يعد كافيا أو حتى مرضيا أداء العمليات في الشركات على اختلاف أنواعها بالطرق الروتينية التقليدية؛ لأن الاستمرار بها يؤدي إلى التوقف، وهو بالتالي تراجع عن الركب السريع في المضي إلى الأمام أو الفشل. كذلك فإن الشركات التي تعمل على اتخاذ الإبداع ميزة تنافسية يتوجب عليها التنسيق مع قسم البحث والتطوير وتحقيق أفضل استخدام للأساليب الأمر الذي سوف يسهل أمامها عملية الحصول على المعلومات المرتبطة بمستلزمات الإنتاج، ومن ثم تطبيقها للحصول على المنتجات الجديدة والإبداع عبارة عن بناء الأفكار الجديدة أو إيجادها البعيدة عن السياق التقليدي في التفكير واستحداث الطرائق والأساليب التي تحول هذه الأفكار إلى واقع مطبق وبذلك يشمل الإبداع طرائق الإدارة الفاعلة والقدرة على التأثير الناجح والأخذ بزمام الأمور إلى المراتب والأفضل.

المرونة:

أصبحت المرونة من المزايا التنافسية الحاسمة في الوقت الحاضر بعد أن أصبح الإنتاج (على وفق طلب الزبون) يتم من خلال القدرة على التلاؤم مع الحاجات الفريدة للزبون والتصاميم المتغيرة للمنتج مما يتطلب المرونة للاستجابة لحاجات الزبون وتعرف بأنها امتلاك الشركة القدرة على ترتيب وإعادة ترتيب المصادر بفاعلية استجابةً للتغير في الشروط، حيث يمكن تأشير أهمية المرونة من خلال قدرة الشركة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التقانة وتصميم المنتجات وفق تفضيلات الزبائن على اعتبار أن الزبون وسلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغيير، وبالتالي فإن المنتج لا يبقى على حالة لفترة زمنية طويلة نسبياً بأي حال من الأحوال، كذلك قدرة الشركة على الاستجابة للتغيير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب، وبالتالي يجب أن يكون لدى الشركة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة ومتقلبة(التميمي، ٢٠٠٩، ص٤٣).

٣-٢-٤ نبذه عن البنوك في الأردن

بدأ العمل المصرفي في الأردن بممارسة نشاطه من خلال فرع البنك العثماني عام ١٩٢٥ , وقد عمل البنك كبنك للحكومة الأردنية بالإضافة الى قيامه بالأعمال المصرفية العادية، وافتتح البنك العربي اول فرع له في الأردن عام ١٩٣٤ ثم انتقل عام ١٩٤٨ مركزه الرئيسي من فلسطين الى الأردن مكونا" بذلك محور النشاط المصرفي التجاري الوطني , وتم إنشاء فيما بعد البنك البريطاني للشرق الأوسط والبنك العقاري العربي والبنك الأهلي الأردني ومصرف الرافدين العراقي وفي عام ١٩٦٠ تم تأسيس مصرفان وطنيان اخران وهما بنك الأردن وبنك القاهرة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

عمان ،أما من المؤسسات المصرفية المتخصصة فهي مؤسسة الإقراض الزراعي فقد أنشأت عام ١٩٥٨، ومن الجدير بالكر بأنه تم إنشاء البنك المركزي في عام ١٩٦٣ وباشر بأعماله عام ١٩٩٤ كسلطة نقدية تتمتع بصلاحية واسعة في إدارة السياسة النقدية والائتمانية للبلاد ككل.

أن التطور الكبير الذي حققه الجهاز المصرفي في الأردن قد تم خلال فترة زمنية قليلة نسبيا" واستطاع الأردن خلالها ان ينمى ويطور مؤسساته المصرفية ، كما ان تطور الجهاز المصرفي الأردني لم يقتصر على النواحي الكمية من حيث زيادة عدد المؤسسات ونمو موجوداتها ومطلوباتها، وإنما تعداه إلى الجوانب النوعية المتمثلة في إنشاء أنواع جديدة وحديثة في المؤسسات المصرفية والمالية وطرح أدوات مالية جديدة تناسب المتطلبات الخاصة لكل مستثمر ومدخر(ال شبيب،٢٠١٢،ص٧١-٧٢).

لقد تغيرت نظرة البنوك إلى العمل المصرفي من مجرد تأديتها للخدمات التقليدية إلى القيام بوظائف حديثة وبتوجهات تتلائم مع أهدافها المتنوعة، هذه الوظائف تكتسي طابعا من التجديد والاستحداث الناشئ عن اقتحامها مجالات جديدة ترى فيها بقاءها ونموها إضافة إلى حصولها على أرباح. من هذه الوظائف نذكر(عبدالقادر، وعرمان، والخطيب،٢٠٠٩،ص٨٢-٨٣):

إدارة الأعمال والممتلكات للعملاء وتقديم الاستثمارات الاقتصادية والمالية لهم.

تمويل الإسكان الشخصي من خلال الإقراض العقاري. ومما يجدر ذكره أن لكل بنك تجاري سقف محدد للإقراض في هذا المجال يجب ان لا يتجاوزه .

المساهمة في خطط التنمية الاقتصادية ،وهنا يتجاوز البنك التجاري الاقراض لاجل قصير الى اقراض لاجل متوسطة وطويلة الاجل نسبيا".

تأتي أهمية الجهاز المصرفي الأردني من خلال الدور الكبير الذي يلعبه في الاقتصاد الأردني، فبعد ملاحظة التطور النوعي والكمي الذي شهده هذا الجهاز وخاصة بعد تأسيس البنك المركزي عام ١٩٦٣ ،ساهمت البنوك التجارية المحلية في الاقتصاد من خلال الأنشطة المصرفية وتساهم المؤسسات المالية والمصرفية بتشجيع الاستثمار من خلال تنمية المدخرات واستثمارها في مشاريع انمائية.

تكمن أهمية الجهاز المصرفي الأردني من خلال تحقيق أهدافه المتمثلة بتحقيق أهداف مؤسسات الجهاز المصرفي الأردني وتظهر أهمية كبيرة ودور فاعل للبنك المركزي الأردني من خلال تحديد أهدافه في :)ال شبيب،٢٠١٢،ص٧٥).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الحفاظ على الاستقرار النقدي في المملكة وضمان قابلية تحويل الدينار الأردني.

تشجيع النمو الاقتصادي وفقا للسياسة الاقتصادية العامة للحكومة.

وضع القوانين والانظمة المتعلقة بتحديد بعض النسب القانونية التي تنظم اعمال البنوك التجارية.

اتخاذ التدابير المناسبة لمعالجة المشكلات الاقتصادية المالية المحلية.

القيام بتمويل المشاريع التنموية وتقديم القروض والسلف القصيرة والمتوسطة وطويلة الاجل.

تحقيق الربحية والسيولة والأمان وتوجيه اموال البنك الى الاستثمارات.

تميزت البنوك التجارية عن غيرها من منشآت الأعمال الاقتصادية في أنها تتعامل بأموال الآخرين، باعتبارها وسيط مالي، وتنشأ عن الوساطة حالة من الغموض، حيث أن طبيعة المصارف (البنوك) التجارية، وما تتسم به من صغر في مقدار رأس المال قياساً بالأموال المتاحة للاستثمار إضافة إلى أن معظم أموالها تعود إلى الآخرين وهي ملزمة بإعادتها، جعلت تحقيق أرباح البنك لا تتم إلا من خلال الاستخدام الأكبر لأموال الآخرين (المودعين) في مختلف عمليات التشغيل والاستثمار , ومن المؤكد أنه كلما توسعت اتجاهات البنك في استثمار الأموال المتاحة له، كلما أدى ذلك إلى تعظيم أرباحه . لقد خلقت هذه الحقيقة مشكلة استراتيجيه لإدارة البنك التجاري فالمصرف الوسيط لا بد وأن يضمن حقوق المودعين، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال توفير السيولة الكافية التي تجعله قادراً على تسديد قيم الودائع عند الطلب .

كما أن البنك التجاري لا يمكن أن يحقق الأرباح إلا من خلال الاستثمار في موجودات تولد أكبر قدر ممكن من الربحية , والتي قد تحتاج إلى زمن طويل من جهة ثانية , الأمر الذي يعرض البنك إلى المخاطرة وان يكون مستعداً لمواجهة أي خسائر محتملة وأن يكون قادراً على امتصاصها . وهذا لا يتحقق إلا من خلال ما يضمنه البنك كمن أمان للمودعين . هذه التداخلات ساعدت في توفير عدد من السمات وهي: (الزبيدي، ٢٠١١)

الربحية:

يتكون الجانب الأكبر من مصروفات البنك من تكاليف ثابتة تتمثل في الفوائد على الودائع وهذا يعني - وفقاً لفكرة الرفع المالي – أن أرباح البنوك أكثر تأثراً بالتغير في إيراداتها، مقارنة مع منشآت الأعمال الأخرى. فإذا ما زادت إيرادات البنك بنسبة معينة ترتب على ذلك زيادة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الأرباح بنسبة أكبر. والعكس صحيح. فقد تتحول أرباح البنك إلى خسائر قد تعرضه للإفلاس. وهذا يقتضي من البنك ضرورة السعي لزيادة الإيرادات وتجنب حدوث انخفاض فيها.

ويعتبر الاعتماد على الودائع كمصدر رئيسي لموارد البنك ميزة هامة في تحقيق الأرباح على الرغم من التزامه بدفع فوائد على استخدام هذه الأموال .

السيولة :

يتمثل الجانب الأكبر من موارد البنك المالية في موارد تستحق عند الطلب ، ومن ثم يجب على البنك أن يكون مستعداً للوفاء بها عند الطلب عليها في أي لحظة. فمثلاً إشاعة عدم توافر سيولة كافية لدى البنك كفيلة بأن تزعزع ثقة المودعين ويدفعهم لسحب ودائعهم منه .

الأمان :

يتسم رأس المال بصغر نسبته مقارنة بصافي الأصول المودعة لديه، وهذا يعني صغر حافة الأمان بالنسبة للمودعين . فالبنك لا يستطيع تحمل خسائر تزيد عن نسبة رأس ماله فإذا زادت الخسائر فقد تلتهم جزء من أموال المودعين لديه، والنتيجة هي إعلان البنك إفلاسه.

٣-٣ المبحث الثالث: الدراسات السابقة

٣- ٣- ١ الدراسات باللغة العربية

دراسة (أبو عيدة وزبده ،٢٠١٦) بعنوان ، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها "دراسة ميدانية على البنوك العاملة في محافظة طولكرم".

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف أي مدى يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك العاملة في فلسطين، من خلال توزيع استبانة على موظفي وإدارات هذه البنوك في محافظة طولكرم كعينة للدراسة من أجل التعرف إلى آرائهم حول هذا الموضوع، وخرجت نتائج الدراسة في أن إدارات البنوك العاملة في فلسطين والعاملين فيها يستخدمون بطاقة الأداء المتوازن كأداة موجهة لعملياتها اليومية، ولكن دون التدخل في وضع المعايير أو الإجراءات والسياسات من قبل الموظفين، حيث إن هذا الموضوع اقتصر فقط على الإدارات العليا لهذه البنوك، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود معيقات لاستخدام هذه البطاقة في تقييم الأداء؛ حيث إن استخدامها يحتم على البنوك توفير المعلومات الضرورية، ورصد الميزانيات، وتوفير الطواقم المتخصصة لوضع المعايير ولمتابعة استخدامها، وأوصت الدراسة بضرورة تعميم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في جميع البنوك والمؤسسات العاملة في فلسطين؛ لما لها من

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الأثر الإيجابي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وعدم الاعتماد على المحور المالي فقط كمرشد في تقييم الأداء وقياس تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

دراسة (محمد،٢٠١٦) بعنوان دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد.

تمثلت مشكلة الدراسة في ان البنوك التجارية تواجه العديد من التحديات وخاصة في ظل الظروف الاقتصادية التي تعيشها البيئة السودانية، ومن ابرز هذه التحديات محاولة الدخول الى أسواق جديدة, الا انها كنتيجة التطورات المتسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات السودانية ضرورة إحداث تطوير في الأساليب التي تتبعها سواء الأساليب الإنتاجية او الإدارية أو المحاسبية للمحافظة على البقاء والاستمرار في ممارسة نشاطها في ظل الظروف الجديدة. إن من اهم أدوات التحسين والتطوير التي تتمثل في عملية التقييم للوضع الراهن لتحديد أوجه قصوره, ومن ثم معالجتها, إلا ان الاعتماد على المقاييس المالية فقط في تقييم الأداء سيؤدي الى فشل عملية التقييم ومن ثم الى عدم تحقيق مستوى التحسين والتطوير المطلوب ومن هذا المنطق سوف نقوم بإلقاء الضوء على مدى امكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لخفيض التكاليف في البنوك وانعكاس ذلك على الاقتصاد السوداني وزيادة التنمية الاقتصادية السودانية . وقد هدفت الدراسة الى تحديد العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتخفيض التكاليف في البنوك والتعرف إلى الأساليب التي تساعد في تخفيض التكاليف في البنوك وتحديد أهداف دورية للمنشاة بحيث لا يطغى جانب او نشاط واحد على الجوانب او الأنشطة الأخرى . والفرضية الرئيسية يؤدي استخدام مقاييس الأداء المتوازن في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الي تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد، وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية : الفرضية الفرعية الأولى استخدام مقاييس الأداء في البعد المالي لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد الفرضية الفرعية الثانية استخدام مقاييس الأداء في بعد التعلم والنمو لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد . الفرضية الفرعية الثالثة استخدام مقاييس الأداء في بعد التعلم والنمو لتخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد وبعد عملية التحليل الإحصائي توصلت الدراسة الى النتائج واهمها ان الإدارة تسعى تحسين في الخدمات المقدمة لعملائها، واهتمام البنك بقياس الأداء في جميع المحاور، ويتم إستغلال الموارد والامكانيات المتاحة باليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المألوف. وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تم وضع عدد من التوصيات من أهمها الاهتمام بوضع خطة تخفيض تكاليف واضحة المعالم للبنك على مدى زمني مناسب، مع نصيب وافر من التركيز على مسارات والتوجيهات المستقبلية، فبطاقة الأداء المتوازن دون تخفيض تكلفة تعد مضيعة للوقت.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

دراسة (جبران، ٢٠١٥)، بعنوان: "مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن".

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن متمثلة بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العميل، وبعد التعلم والنمو) في تقويم الأداء الاستراتيجي (كفاءة وفاعلية الأداء) في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن. ولتحقيق ذلك، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة المكونة من (٢٠٠) موظف من العاملين في الإدارة العليا ودائرة إدارة: المخاطر، والامتثال، والرقابة الداخلية، والدوائر الرئيسية في المصرف كدائرة: تمويل الشركات، والاستثمار والصناديق والمحافظ الاستثمارية، والدوائر المساندة كدائرة: تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية، والرقابة المالية، ودوائر التخطيط الاستراتيجي كدائرة: تحليل الأعمال المصرفية، وتطوير المنتجات، وذلك في الإدارة العامة لكل من البنك الإسلامي الأردني والبنك العربي الإسلامي الدولي وبنك الأردن دبي الاسلامي، وبنك الراجحي. ولغرض تحليل أداة الدراسة وإختبار فرضياتها تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq$ ٠,٠٥) لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها (البعد المالي، وبعد العميل، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعليم) على الأداء الاستراتيجي (كفاءة الأداء، وفاعلية الأداء) في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن. كما أوصت الدراسة بضرورة اتباع المصرف للعديد من السياسات والاستراتيجيات الهادفة إلى تعظيم أرباح المساهمين بما يتوافق مع تطلعاتهم ورغباتهم، التزام المصرف بتقديم الخدمات المصرفية للعملاء في الوقت المناسب الأمر الذي من شأنه أن يحقق رضا العملاء، كما أوصت الدراسة بضرورة إجراء المصرف عمليات تقويم دورية لأداء الأفراد العاملين لديه بهدف الكشف عن قدراتهم في أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية وإنجازهم للأهداف والنتائج المتوقعة منهم بالكمية والنوعية في الوقت المناسب والمحدد، بالإضافة إلى إجراء عمليات تحسين وتطوير مستمرة في الخدمات التي يقدمها لضمان تحسين المخرجات، والوصول إلى أهدافه والمتمثلة في تعظيم أرباحه وتأمين احتياجات ورغبات العملاء والحصول على رضاهم.

دراسة (عبد المحسن، ٢٠١٥)، بعنوان: "بطاقة الأداء المتوازن ودورها في الفاعلية التنظيمية: دراسة تطبيقية على شركات الصناعة الدوائية والغذائية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى تحديد دور بطاقة الأداء المتوازن وأبعادها (البعد المالي، بعد العميل، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعليم والنمو) في الفاعلية التنظيمية لدى شركات الصناعة الدوائية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والغذائية الأردنية. ولغرض تحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم إستبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة المكونة من جميع العاملين في الهيئة الإدارية في الشركات المبحوثة والبالغ عددهم (٥٤٣) إدارياً. وقد اعتمدت الدراسة على الإحصاءات الوصفية ممثلة بـ (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، والتكرارات، والأهمية النسبية) في تحليل أداة الدراسة، واعتمدت كذلك على معامل الارتباط وتحليل الإنحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أهمية مستوى متوسط لبطاقة الأداء المتوازن في شركات الصناعات الدوائية والغذائية المساهمة العامة. وقد أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود أثر معنوي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة بـ (بعد العميل، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعليم والنمو) في الفاعلية التنظيمة، باستثناء (البعد المالي) والذي كان أثره غير معنوي عند دراسة أثر الأبعاد مجتمعة. وأوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على مقاييس مالية تساعد في قياس الأداء الاستراتيجي للشركة، والاهتمام بالتطورات التقنية الحديثة في الانتاج، والتي تساهم في تقليل التكاليف الانتاجية، وتزيد من العوائد المالية التي تحققها الشركات لتتوافق مع العوائد المخطط لها، والتركيز على إدارة علاقات الزبائن وعمليات البحث والتطوير.

-دراسة (ملكاوي، ٢٠١٥)، بعنوان: قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية على مؤسسة الضمان الاجتماعي، إربد".

هدفت الدراسة إلى تحديد المعايير التي يمكن استخدامها لقياس مدى فاعلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة الأردنية، بهدف الوقوف على المقومات الأساسية لضمان تطبيق مقاييس الأداء المتوازن. ولغرض تحقيق هدف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتصميم استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة المكونة من مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في الشركة العامة للضمان الاجتماعي، فرع إربد، والبالغ عددهم (٥٠) موظفاً وموظفة. واستخدمت الدراسة مقاييس النزعة المركزية في تحليل أداة الدراسة، كما استخدمت اختبار One Sample t - Test لاختبار فرضيات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة، أهمها كفاية محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة. وأوصت الدراسة بضرورة المحافظة على دعم الإدارة العليا لضمان نجاح تطبيق مقياس الأداء المتوازن، وضرورة تعميم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات العامة على اختلاف مجالاتها لما أثبتته هذه الأداة في ملاءمة محاورها للتطبيق في المؤسسات العامة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

دراسة (المزاوده، ٢٠١٥) بعنوان: أثر بطاقة الأداء المتوازن على جودة المعلومات المحاسبية في البنوك التجارية الأردنية

هدفت هذه الدراسة التعرف على أثر بطاقة الأداء المتوازن على جودة المعلومات المحاسبية في البنوك التجارية الأردنية، حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي البنوك التجارية الأردنية، وبلغ حجم عينة الدراسة (٦٥) مستجيباً في البنوك التجارية الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة وتم التاكد من صدقها وثباتها، وتكونت بصورتها النهائية من بعدين تمثل البعد الأول بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وشمل المجالات: (البعد المالى، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعليم)، أما المحور الثاني المتعلق بجودة المعلومات المحاسبية، حيث استخدم الباحث مقياس ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة. ثم توزيعها على موظفي مجتمع الدراسة والبالغ عددها (٨٥) استبانة، وتم استرجاع (٦٥) استبانة صالحة و مناسبة للتحليل، لذلك فإن مجموع الاستبانات التي استخدمت في التحليل الإحصائي بلغت (٦٥) استبانة أي ما نسبته (٧٦%) تقريباً من مجموع الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة. اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) حيث تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لخصائص عينة الدراسة، واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجالات الدراسة، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار فرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة الى: وجود أثرمهم لبطاقة الأداء المتوازن بابعادها المختلفة في تحسين جودة المعلومات المحاسبية في البنوك التجارية الأردنية. وبناءً على هذه النتائج تم وضع مجموعة من التوصيات من أبرزها: ضرورة تعميم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية لتحسين جودة المعلومات المحاسبية، والعمل على تقييم مصادر القوة والضعف وترشيد التكاليف من خلال تحليل العمليات الداخلية ضمن فترات زمنية محددة.

دراسة (نديم، ٢٠١٣)، بعنوان "تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة اختباريه في شركة طيران الملكية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى البحث في واقع التطبيق العملي لبطاقة الأداء المتوازن في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية، وذلك لغايات تقييم الأداء المالي فيها وأثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عمليات الرقابة ودورها في المحاسبة الإدارية والمتمثل في استخدام المقاييس المالية وغير المالية في قياس تطور الخدمات، وأثره على ترشيد تكلفة الخدمة، ما يعني تعظيم العائد إضافة إلى قياس الأداء الاستراتيجي التشغيلي بطريقة حديثة، تمكن المستثمرين من اتخاذ القرارت بصورة سليمة، نظرا لوضوح الرؤية والاستراتيجية المستقبلية من خلال الاعتماد على

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مؤشرات الأداء المتعلقة بالربح المحاسبي، مثل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية وقياس القيمة المضافة حيث قامت الباحثة باستخدام منهج البحث النوعي في إخضاع القوائم المالية للشركة للعامين ٢٠١١ و٢٠١٢ للدراسة وإجراء المقابلات الشخصية ومن ثم تحليل البيانات من خلال أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن هناك أثرا واضحا لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة على مقاييس الأداء المبنية على الربح المحاسبي بمؤشراتها معدل العائد على الأصول، ومعدل العائد على حقوق الملكية، إضافة إلى تأثير ذلك على مقاييس الأداء الحديثة بمؤشراتها، وهي القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة، إضافة إلى ضرورة استخدام المقاييس المالية وغير المالية في تقييم الأداء الاستراتيجي؛ كونه يؤثر على نمو حجم المبيعات. وأوصت الدراسة بضرورة الاعتماد على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، واستخدامها بالشكل الذي يظهر مدى انسجام الأهداف المرسومة مع الاستراتيجية في ظل التطورات والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية. وأوصت أيضا بأن تقوم الشركة برفع كفاءة عملياتها الداخلية للإجراءات المتعلقة بتقديم خدمات النقل الجوي، من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عليها.

دراسة (السعايدة والختاتنه، ٢٠٠٩) بعنوان: مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء

جاءت هذه الدراسة للتحقق من مستويات إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء، ولأهمية تطبيق نموذج البطاقة ككل. ولاختبار ذلك فقد تم تصميم استبانة مؤلفة من (٣٨) فقرة موزعة على (٣) فرضيات رئيسية، قسمت الأولى منها إلى (٣) فرضيات فرعية، وتناولت كل فرضية فرعية قياس مستوي إدراك المديرين لأهمية أحد الأبعاد غير المالية في بطاقة الأهداف المتوازنة وهي بعد الزبون، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو.استخدمت الدراسة اختباري t وتحليل التباين الأحادي لاختبار فرضيات الدراسة ومقارنة النتائج تبعا للعوامل الديموغرافية للمستجيبين، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يقدر مديرو الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية بدرجة عالية أهمية استخدام كل مقياس من مقاييس بطاقة الأهداف المتوازنة غير المالية إفرادياً عند التخطيط الاستراتيجي لشركائهم وتقييم الأداء، لا يدرك مديرو الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية أهمية استخدام بطاقة الأهداف المتوازنة كأسلوب متكامل لتقييم الأداء، لا يختلف مستوي إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية الأبعاد غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة باختلاف العمر

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أو الخبرة أو المؤهل العلمي. واستنادا الى نتائج الدراسة أعلاه فقد تم التوصل إلى عدة توصيات كان أهمها: ضرورة تبني مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لنموذج بطاقة الأهداف المتوازنة ككل، والتركيز على استثمار هذا النموذج بما يفيد في إنجاح عملية الربط بين الخطط والأهداف الاستراتيجية للشركة ومقاييس الأداء أثناء قيام الإدارة بالتخطيط الإستراتيجي.

٣-٣-٢ الدراسات الأجنبية:

دراسة (Rezaei; et .al, ٢٠١٤) بعنوان:

Investigation of Relationship between Balanced Scorecard Prospects Using Accounting Numbers in the Manufacturing Companies Listed on the Stock Exchange"

هدفت الدراسة إلى تناول العلاقة بين آفاق بطاقة الأداء المتوازن باستخدام أرقام المحاسبة في شركات التصنيع المدرجة في بورصة طهران، على اعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن تعد من أفضل أنظمة قياس الأداء الاستراتيجي، والتي تضم المنظور: المالي، العمليات الداخلية، العملاء، والتعلم والتنمية. ولغرض تحقيق هدف الدراسة تم دراسة القوائم المالية والإيضاحات المرفقة لها لعينة مكونة من (٦٦) شركة صناعية مسجلة في بورصة طهران خلال الفترة ٢٠٠٧ - ٢٠١٢. كما اعتمدت الدراسة على تحليل الإنحدار المتعدد في إختبار فرضيات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين آفاق بطاقة الأداء المتوازن بشكل غير متجانس، وقد كان العلاقة بين منظور العملاء والعمليات الداخلية أقوى من المناظير الأخرى. وأوصت الدراسة بضرورة تحقيق التوازن بين المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن حتى يتحقق التميز للشركة.

دراسة (Katebi, ٢٠١٤) بعنوان:

Analysis the Relationship between Strategic Planning & Performance using BSC: A Case Study of Tehran Metro Company.

هدفت الدراسة إلى عرض الاختلافات في معدل التحسن في المنظور المالي ومنظور العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو كنموذج للبطاقة الأداء المتوازن قبل وبعد التخطيط الاستراتيجي في شركة مترو طهران، من خلال سؤال (١٠٠) خبير ممن شاركوا في التحقيق فيها بالاعتماد على إستبانة تم تصميمها وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة. ولغرض تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على المقاييس الإحصائية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) وإختبار One Sample t- Test **لتحليل أداة**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الدراسة وإختبار فرضياتها. وتوصلت الدراسة إلى أن الجوانب المالية للشركة قبل وبعد تنفيذ الخطة الإستراتيجية لم تختلف. من ناحية أخرى وجهة نظر العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو التخطيط الاستراتيجي قد تحسنت مقارنة مع السابق. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين التخطيط الاستراتيجي لشركة مترو طهران.

دراسة (Sailaja et al,٢٠١٣) بعنوان:

Activity Based Cost Management: An Effective Tool for Quality Performance Measurement in Manufacturing Industries

هدفت هذه الدراسة إلى تسلط الضوء عن نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة باعتباره احد الأنظمة الإدارية الحديثة ودوره في قياس وتخصيص وضبط تكاليف الجودة (COQ) بالشكل السليم، حيث تواجه اغلب الصناعات في الكثير من دول العالم منافسة شديدة نتيجة العولمة والدخول في الكثير من الأسواق العالمية، مما يضطر هؤلاء المصنعون إلى الاعتماد على أساليب أكثر مرونة وآلية وتكامل مع بعضها البعض من اجل زيادة إنتاجهم مع تخفيض التكاليف إلى القدر الممكن ولكن دون المساس في جودة التصنيع، وبالتالي تحقيق أقصى قدر ممكن من رضا العملاء، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في صياغة البحث وذلك بالرجوع إلى الكتب العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وقد بينت نتائج هذه الدراسة أنه هناك دور يلعبه نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة في عملية تخصيص التكاليف غير المباشرة وربطها بالمنتجات بالشكل السليم، وبالتالي تخصيص دقيق للتكاليف على هذه المنتجات وعدم الإسراف والضياع في جزء من هذه التكاليف مما يعني تسعير دقيق للمنتجات وتنافسية اكبر في الأسواق العالمية دون المساس في جودة هذه المنتجات، بالإضافة إلى ذلك فقد بينت هذه الدراسة أن هناك دور يلعبه نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة مقارنة بنظام التكاليف التقليدي كنظام وأداة فعالة لقياس تكاليف الجودة وضبطها وتخصيصها بالشكل الدقيق وأن نظام التكاليف المبني على أساس الأنشطة هو النظام البديل للتغلب على عيوب أسلوب التكلفة التقليدي. وأوصت الدراسة بضرورة الانتفاع من هذه النتائج لتحسين وتطوير أدائها بشكل متبادل أي النهوض بالنقاط المتدنية بالأداء لتصل إلى مستوى الأداء الأفضل.

دراسة (GERLD AND AARO , ٢٠٠٨) بعنوان:

Dose the balanced scorecard improve performance?

أظهرت هذه الدراسة وجود علاقة قوية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في ارتفاع معدلات العائد على حقوق الملكية وارتفاع مؤشرات الربحية حيث ان لاستخدامها مساهمة كبيرة في

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ارتقاء الأداء وبالتالي ارتقاء الخدمات المقدمة للعملاء حيث جاءت توصية الباحث بالاهتمام بشكل كبير في بطاقة الأداء المتوازن من خلال الإدارة العليا وخاصة الموارد البشرية.

دراسة(Ramesh,٢٠١٠) بعنوان:

Importance of balanced scorecard for growth of SME sector

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء للمشروعات الصغيرة من وجة نظر استراتجية التخطيط والمستخدم بشكل واسع في ادارة الاعمال والمنظمات الهادفة للربح،خاصة وان رؤيه هذة القطاع تقوم على اساس تعظيم العائد من الانشطة التي تزاولها في ظل بيئة مالية واجتماعية تحافظ على استمرارية موارد تلك المشروعات وخاصة انها أصبحت الدولة تراقبها لتستمر في تحقيق اهدافها بفضل مقاييس الأداء المالية وغير المالية ، الا انها لم تقم بقياس أداء الوحدات الحكومية التي تحتضن تلك المشروعات الصغيرة لقياس مدى امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن عليها ،مثل الجهات الداعمة للخدمة الحكومية لتلك المشروعات في مصر كالصندوق الاجتماعي للتنمية.

دراسة (Nair, ٢٠٠٩) ،بعنوان :

"The integration of balanced scorecard models"

هدفت هذه الدراسة الى إلقاء الضوء حول أهمية اندماج مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقويم الأداء للمشروعات الخدمية وخاصة انتاج الخدمات الالكترونية، حيث أشارت الدراسة الى ان دور صناع القرار لا يتوقف على مجرد مقترحات ودعم لصناعة القرار ولكن يتوقف على مؤشر الانجاز للوحدة الاقتصادية لتحقيق أهدافها من خلال الأداء المتوازن لبطاقة الأداء المتوازن، كما ساهمت الدراسة في تطوير المقاييس الداعمة لتقويم الأداء، كتطوير أساليب ترشيد تكلفة الخدمة المقدمة للعميل من خلال تطوير المقاييس غير المالية لمجموعة مركبة من النماذج ساهمت في ابتكار مقاييس جديدة، كمصفوفة التركيز على مقترحات ومتطلبات تحديث خدمات العميل المتكاملة بأقل تكلفة ممكنة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة انها تناولت موضوع اثر بطاقة الأداء المتوازن على أداء البنوك الأردنية التجارية حيث ان الدراسات السابقة كان معظمها قد تناول بطاقة الأداء المتوازن بمحاورها الأربعة ولم تتناول أيا منها المحور الخامس وهو محور البيئة والمجتمع كما ان هذه الدراسة قامت بقياس العامل التابع وهو أداء البنوك التجارية بشقيه المالي وغير المالي حيث ان هناك دراسات عديدة اشارت الى أهمية قياس الأداء الكلي للبنوك ولا يقتصر فقط

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

على قياس الأداء المالي حيث ان الأداء الكلي يمثل حجر الزاوية القطاع المالي بشكل عام والبنوك الأردنية التجارية بشكل خاص.

ومن جانب اخر تناولت دراسات سابقة اثر بطاقة الأداء المتوازن على عوامل أخرى كالميزة التنافسية وتخفيض التكاليف وغيرها، وأيضا هنالك العديد من الدارسات السابقة ذات العلاقة بهذه الدراسة اجريت من بيئات أخرى وعلى قطاعات أخرى كالشركات الصناعية وشركات التامين ومؤسسات حكومية كالتعليم والصحة وغيرها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

٣-١ منهجية الدراسة

٣-٢ مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة

٣-٣ مصادر جمع البيانات والمعلومات

٣-٤ الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يوضح هذا الفصل إجراءات الدراسة ومنهجيتها إضافة الى تحديد المجتمع والعينة وأداة الدراسة، والتحقق من صدقها وثباتها، كما يوضح هذا الفصل الأساليب الإحصائية التي اعتمدت عليها في تحليل البيانات.

٣-١ منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي للتعامل مع البيانات وتصنيفها، بحيث تصف الظاهرة والمجتمع المبحوث، والجزء التحليلي منها للحصول على نتائج اختبار فرضيات الدراسة والتوصل إلى استنتاجات حول اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية.

٣-٢ مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة

تكون مجتمع الدراسة من كافة البنوك التجارية الأردنية وعددها (١٣) بنك والجدول رقم (٣-١) يبين البنوك التي خضعت للدراسة ، حيث تم استخدام أسلوب المسح الشامل.

جدول (٣-١)

أسماء البنوك التجارية الأردنية (دليل البنوك في الأردن ٢٠١٧)

الترقيم	اسم البنك	عدد مدراء الأفرع	عدد نواب المدراء	عدد رؤساء الأقسام
١	البنك العربي	٢٢	٢٢	٩
٢	بنك المؤسسة العربية المصرفية	٨	٥	٨
٣	بنك الأردن	١٤	١٠	٩
٤	بنك القاهرة عمان	١٦	١١	٩
٥	بنك المال الأردني	٥	٢	٨
٦	البنك التجاري الأردني	١٤	١٠	٨

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٧	البنك الأردني الكويتي	١٦	١٦	٩
٨	البنك الأهلي الأردني	١٨	٥	٩
٩	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	١٤	٣	٨
١٠	بنك الاستثمار العربي الأردني	١١	٤	٨
١١	البنك الاستثماري	١٢	٤	٨
١٢	بنك الاتحاد	٢٠	١٨	٩
١٣	بنك سوستيه جنرال- الأردن	٨	٢	٨
المجموع		١٧٨	١١٢	١١٠

تكونت وحدة المعاينة من مديري الأفرع ونوابهم ورؤساء الأقسام في البنوك التجارية الأردنية وعددهم (٤٠٠) فرداً من وحدة المعاينة بكافة المستويات الإدارية والمستويات التعليمية. ووزعت الإستبانة عليهم جميعاً وبلغت الاستبانات الصالحة للتحليل (٣٩٢) وذلك بنسبة (٩٨%) من مجموع الاستبانات التي وزعها الباحث على وحدة المعاينة، يوضح الجدول (٣-٢) توزيعات وحدة العينة حسب المتغيرات الديموغرافية كما يلي:

الجدول (٣-٢)

خواص العينة

العينة	حجم العينة	الإستبانات المستردة	الإستبانات غير الصالحة للتحليل	الإستبانات الصالحة للتحليل	نسبة الإستبانات الصالحة إلى الإستبانات الموزعة
وحدة المعاينة	٤٠٠	٤٠٠	٨	٣٩٢	٩٨٪

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٣-٣ مصادر جمع البيانات والمعلومات

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة الحالية فإن الباحث اعتمد على نوعين من مصادر المعلومات هما المصادر الثانوية والمصادر الأولية، وكما يلي:

أ- المصادر الثانوية: وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من المصادر المكتبية ومن المراجعة الأدبية للدراسات السابقة، وذلك لوضع الأسس العلمية والإطار النظري للدراسة، إذ تم الرجوع إلى ما يلي:

الكتب والمصادر والمواد العلمية المكتوبة والمنشورة موضوع الدراسة.

الإحصاءات الرسمية والتقارير الصادرة عن الجهات المختصة في الأردن.

رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي تبحث في موضوع متغيري الدراسة الحالية.

الدوريات المتخصصة والنشرات التي كتبت حول موضوع الدراسة الحالية، إضافة إلى التقارير الصادرة عن الهيئات ومراكز المعلومات والأبحاث.

ب- المصادر الأولية: وهي تلك البيانات التي تم الحصول عليها من خلال إعداد إستبانة خاصة لموضوع هذه الدراسة. بحيث تغطي كافة الجوانب التي تناولها الإطار النظري والتساؤلات والفرضيات التي استندت عليها الدراسة. ويبين الجدول (٣-٣) توزيع فقرات كل عنصر على حدا وعددها كما هو موضح في الاستبانة.

الجدول (٣-٣)

توزيع فقرات الاستبانة وعددها لكل عنصر على حدا

متغير بطاقة الأداء المتوازن	
البعد المالي	الأسئلة من (١ الى ٥)
بعد العملاء	الأسئلة من (٦ الى ١١)
بعد العمليات الداخلية	الأسئلة من (١٢ الى ١٧)
بعد التعليم والنمو	الأسئلة من (١٨ الى ٢٣)
بعد البيئة والمجتمع	الأسئلة من (٢٤ الى ٢٩)
متغير أداء البنوك التجارية الأردنية	الأسئلة من (٣٠ الى ٤١)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٣-٤ الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة

قام الباحث بتطوير إستبانة، بحيث تغطي جميع أبعاد متغير الدراسة المستقلة والمتغير التابع بالشكل الذي يمكن من اختبار فرضيات الدراسة، والتي تم تصميمها وتوزيعها على أفراد وحدة المعاينة. ولزيادة درجة مصداقية وموثوقية البيانات التي تم جمعها، اعتمد الباحث ما أمكن في قياس متغيرات الدراسة على المقاييس الواردة في الدراسات السابقة والتي تم ثبوت مصداقيتها وموثوقيتها. ووزعت إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الإستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، والتي تعبر عن مدى موافقة المستجيب مع فقرات الإستبانة، (اتفق تماما ٥ علامات، اتفق ٤ علامات، محايد ٣ علامات، لا اتفق علامتان، لا اتفق تماما علامة واحدة).

حيث قام الباحث باختبار الصدق الظاهري وذلك بهدف التعرف على ارتباط الأسئلة وصلتها بمتغيرات الدراسة، وللتأكد أيضا من مدى اتساق إجابات أفراد العينة، في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، كما تم عرضها على ذوي الخبرة والاختصاص وهيئة من المحكمين من أساتذة الإدارة للحكم على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات. ويوضح الجدول (٣-٤) تقديرات الفقرات حسب ما ذكر سابقاً:

الجدول (٣-٤)

المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية وتقديراتها

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من ١,٠٠ – أقل من ٢,٣٣	بدرجة منخفضة
من ٢,٣٣ – أقل من ٣,٦٧	بدرجة متوسطة
من ٣,٦٧ – أقل من ٥,٠٠	بدرجة مرتفعة

أما ثبات الأداة فتم اعتماد معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للإتساق الداخلي، وذلك للتأكد من مدى صلاحية الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية. وفيما يتعلق بالحدود التي سوف تعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات في نموذج الدراسة ولتحديد درجة المقياس فقد حددت الباحثة ثلاثة مستويات هي (منخفض، متوسط، مرتفع).

لقياس مستوى الإتساق الداخلي لفقرات الاستبانة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا، ويوضح الجدول (٣-٥) ذلك.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول (٣-٥)

معاملات الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا)

المحور	المجال	معامل ثبات الأتساق الداخلي
متغير بطاقةِ الأداء المتوازن	البعد المالي	.٩٦٧
	بعد العملاء	.٩٧
	بعد العمليات الداخلية	.٩٦
	بعد التعليم والنمو	.٨٨
	بعد البيئة والمجتمع	.٨٩
متغير أداء البنوك التجارية الأردنية		.٨٩
الأداة ككل		.٩١

يتبين من الجدول (٣-٥) أن معامل الثبات الكلي لمتغيرات الدراسة كانت أعلى من (٠,٧٠) مما يدل على أنه يوجد إتساق داخلي بين فقرات أداة الدراسة وذلك بنسبة (٩١%)، وهذا ما يؤكد صلاحية أداة الدراسة في اختبار الفرضيات ونسبة كبيرة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الرابع

عرض النتائج واختبار الفرضيات

٤-١ خصائص وحدة المعاينة

٤-٢ الإحصاء الوصفي

٤-٣ نتائج التحليل الإحصائي

٤-٤ اختبار فرضيات الدراسة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الرابع

عرض النتائج واختبار الفرضيات

تم في هذا الفصل قياس اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية وعرض النتائج والتحليل الإحصائي با في ذلك خصائص العينة، ونتائج الإحصاء الوصفي التي تتمثل بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأخيراً سيتم اختبار فرضيات الدراسة الموضوعة مسبقاً وإيجاد الدلالات الإحصائية لهذه الاختبارات.

٤-١ خصائص وحدة المعاينة:

يمكن عرض خصائص وحدة المعاينة وذلك بوصف المتغيرات الديموغرافية وهي (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة)، وعرضت النتائج كما يلي:

الجدول (٤-١)

وصف عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديموغرافية

المتغير	المستوى / الفئة	العدد	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	٢٣٨	٦٠,٧
	أنثى	١٥٤	٣٩,٣
	المجموع	٣٩٢	١٠٠,٠
الفئة العمرية	أقل من ٢٥ سنة	٧٤	١٨,٩
	من ٢٥ إلى أقل من ٣٦ سنة	١١٣	٢٨,٨
	من ٣٦ إلى أقل من ٤٦ سنة	٧٥	١٩,١
	من ٤٦ إلى أقل من ٥٥ سنة	٧١	١٨,١
	٥٥ سنة فأكثر	٥٩	١٥,١
	المجموع	٣٩٢	١٠٠,٠

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المؤهل العلمي	دبلوم	٢٢	٥.٦
	بكالوريوس	٣١٧	٨٠,٩
	ماجستير	٢٠	٥,١
	دكتوراه	٣٣	٨,٤
	المجموع	٣٩٢	١٠٠,٠
المسمى الوظيفي	مدير	١٧٨	٤٥,٤
	نائب مدير	١٠٤	٢٦,٥
	رئيس قسم	١١٠	٢٨,١
	المجموع	٣٩٢	١٠٠,٠
سنوات الخبرة	أقل من ٥	١٤٥	٣٦,٩
	٥-أقل من ١٠	١٢٩	٣٢,٩
	١٠-أقل من ١٥	٥٩	١٥,١
	١٥ فأكثر	٥٩	١٥,١
	المجموع	٣٩٢	١٠٠,٠

يوضح الجدول (٤-١) وصف عينة الدراسة وذلك بناءاً على المتغيرات الديموغرافية الموضوعة لأفرادها كما يلي:

أولاً: النوع الاجتماعي

كانت نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث في حين كانت نسبة الذكور (٦٠,٧%) أما نسبة الإناث فكانت (٣٩,٣%)، مما يدل على أن البنوك تستقطب الذكور بشكل أكبر وذلك نظراً لقدرة تحملهم لمختلف أنواع العمل.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانياً: الفئة العمرية

إن الفئة العمرية (من ٢٥-٣٦) كانت هي أعلى نسبة بين الفئات الأخرى وذلك بنسبة (٢٨,٨%)، أما الفئة العمرية (٥٥ فأكثر) كانت أقل نسبة بين الفئات حيث بلغت (١٥,١%). ويعزى ذلك الى أن البنوك تستقطب أكبر عدد من الشباب من أجل الإستفادة من طاقاتهم الكبيرة.

ثالثاُ: المؤهل العلمي

إن أعلى نسبة بين المؤهلات كانت للمؤهل العلمي (البكالوريوس) بنسبة (٨٠,٩%)، تلاها المؤهل العلمي (الدكتوراه) بنسبة (٨,٤%)، أما أدنى نسبة بين المؤهلات العلمية كانت (الماجستير) وذلك بنسبة (٥,١%). وهذا ما يدل على إهتمام البنوك بالمستوى التعليمي للعاملين فيها.

رابعاً: سنوات الخبرة

أما من حيث سنوات الخبرة كانت أعلى نسبة للذين كانت خبرتهم أقل من ٥ سنوات وذلك بنسبة (٣٦,٩%)، كما أشارت النتائج الى أن أدنى نسبة كانت للذين يملكون خبرة ١٥ سنة فأكثر بنسبة (١٥,١%). وهذا يعزى إلى أن البنوك التجارية لا تستوجب الخبرة العالية مقارنة في الإبتكار.

٤-٢ الإحصاء الوصفي

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على الفقرات:

أولا: عناصر المتغير المستقل (بطاقةِ الأداء المتوازن)

تم قياس المتغير المستقل (بطاقةِ الأداء المتوازن) وذلك من خلال خمسة أبعاد وهي (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، بعد البيئة والمجتمع). والتعرف على مستوى الإجابات لأفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بكل بعد من الأبعاد وذلك بإجراء التحليل الإحصائي الوصفي المتمثل بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما يأتي:

البعد المالي:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد (البعد المالي) كما ما يتضح من الجدول (٤-٢).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول (٤-٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد (البعد المالي) وفقراته

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	يوجد لدى البنك برنامج لتقييم أدائها المالي وفق بطاقة الأداء المتوازن	٣,٨٧	١,٢٦	مرتفع
٢	تسعى إدارةِ البنك الناجح إلى الحفاظ على حصتها السوقية من العملاء، وزيادة الربحية من خلال التحسينِ المستمر في جودةِ الخدماتِ	٣,٦٧	١,٢٥	مرتفع
٣	يستخدمُ البنك نظامِ إدارةِ المعرفة بهدفِ دعمِ وتحسينِ سياسةِ توزيعِ الأرباح	٣,٧٨	١,٣٢	مرتفع
٤	يلتزم البنك باستخدام نظامِ المعلوماتِ والبياناتِ المالية بهدفِ تحسين عملية التحليل المالي الكمي	٣,٨٢	١,٢٢	مرتفع
٥	يتوافر في البنك سيولة كافية تمكنهُ من مواجهةِ السحوباتِ المفاجئة للعملاء	٣,٦٣	١,٤٣	متوسط
	معدل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (البعد المالي)	٣,٧٥		مرتفع

يشير الجدول (٤-٢) إلى أن الفقرة الأولى التي تنص على " يوجد لدى البنك برنامج لتقييم أدائها المالي وفق بطاقة الأداء المتوازن" كان لها أعلى وسط حسابي قدره (٣,٨٧) وانحراف معياري (١,٢٦). أما الفقرة الخامسة كان لها أقل وسط حسابي قدره (٣,٦٣) وبانحراف معياري (١,٤٣) ونصت على " ضرورة إن يتوافر في البنك سيولة كافية تمكنهُ من مواجهةِ السحوباتِ المفاجئة للعملاء". وهذا يدل على أن البنوك تلتزم بتقييم الأداء المالي الذي يساهم في زيادة الربحية.

بعد العملاء:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد (بعد العملاء) وفقراته، وهذا ما يتوضح من خلال الجدول (٤-٣).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول (٤-٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد (بعد العملاء)

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	يهتمُ البنك بجودةِ الخدماتِ المصرفية الذي يؤدي إلى استقطابِ عملاءٍ جدد.	٣,٧١	١,٣٣	مرتفع
٢	يلتزم البنك بمعالجةِ الشكاوى المقدمةِ من بعضِ العملاء بسرعة وبدونِ تأخير.	٣,٧٣	١,٣١	مرتفع
٣	إن فروعِ البنك منتشرةٍ بشكلٍ جيد بالنسبةِ للعملاء	٣,٧٨	١,٢٧	مرتفع
٤	إستقطاب عملاءٍ جدد باستخدام نظامِ إدارةِ العلاقاتِ مع العملاء.	٣,٧٩	١,٣١	مرتفع
٥	يقوم البنك بقياس رضا العملاء من خلالِ التكنولوجيا الحديثة.	٣,٦٦	١,٢٩	متوسط
٦	يطبق البنك معايير الشفافيه في التعامل مع العملاء مما يعكس مصداقيةِ عالية.	٣,٨٠	١,٣٠	مرتفع
	معدل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (بعد العملاء)	٣,٧٤		مرتفع

يشير الجدول (٤-٣) الى أن الفقرة السادسة التي تنص على " يطبق البنك معايير الشفافيه في التعامل مع العملاء مما يعكس مصداقيةِ عالية" كان لها أعلى وسط حسابي قدره (٣,٨٠) وانحراف معياري (١,٣٠). أما الفقرة الخامسة كان لها أقل وسط حسابي قدره (٣,٦٦) وبانحراف معياري (١,٢٩) ونصت على " يقوم البنك بقياس رضا العملاء من خلالِ التكنولوجيا الحديثه". مما يدل على أن التحقيق الأمثل لولاء العملاء يأتي من خلال الحصول على رسائل رسمية والشعور بالأمان من خلال هذه الإجراءات والتي بالتالي تعمل على تشجيع العملاء على الإستفادة من الخدمة إلكترونياً.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بعد العمليات الداخلية

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد (بعد العمليات الداخلية) وفقراته، وهذا ما يتوضح من خلال الجدول (٤-٤).

الجدول (٤-٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد (بعد العمليات الداخلية)

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	يسعى البنك إلى توفيرِ خدماتٍ مصرفية تتناسبُ والخدماتِ المقدمة من قبلِ البنوكِ العالمية	٣,٧٣	١,٣٣	مرتفع
٢	يستخدم البنك نموذجِ التحليل الإئتماني لغاياتِ منحِ الإئتمان مما يؤدي إلى زيادةِ الربحية عن طريقِ تقليل مخاطرِ التعثر.	٤,٠٠	١,٢٥	مرتفع
٣	يركز البنك على توسيعِ نشاطاتهِ الائتمانية بهدفِ زيادةِ الربحية على المدى الطويل الاجل	٣,٩١	١,٢٤	مرتفع
٤	يلتزم البنك بتطبيقِ نظام معلومات إستراتيجي بهدفِ تحقيق أهدافهِ المالية	٣,٩٤	١,٢٧	مرتفع
٥	يلتزم البنك بتقديمِ جميع الخدماتِ المصرفية في الوقتِ المحدد لعملائه	٣,٩٥	١,٢٥	مرتفع
٦	تعمل البنوك على تطوير العمليات والاجراءات لتتلاءم واحتياجات الموظفين وبالتالي سرعة انجاز الخدمات	٣,٩٤	١,٢٣	مرتفع
	معدل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (بعد العمليات الداخلية)	٣,٩١		مرتفع

يشير الجدول (٤-٤) إلى أن الفقرة الثانية التي تنص على " يستخدم البنك نموذجِ التحليل الائتماني لغاياتِ منحِ الائتمان مما يؤدي إلى زيادةِ الربحية عن طريقِ تقليل مخاطرِ التعثر" كان لها أعلى وسط حسابي قدره (٤,٠٠) وانحراف معياري (١,٢٥). أما الفقرة الأولى كان لها

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أقل وسط حسابي قدره (٣,٧٣) وبانحراف معياري (١,٣٣) ونصت على " يسعى البنك إلى توفيرِ خدماتٍ مصرفية تتناسبُ والخدماتِ المقدمة من قبلِ البنوكِ العالمية". مما يدل على أن الابتكار والإبداع يرتكز على تقليل مخاطرِ التعثر باستخدام التطبيق والتحويل من حساباتهم محلياً ودولياً وبسرعة فائقة وضمانات لحقوق العملاء من أية أخطاء في عمليات التحويل.

بعد التعليم والنمو

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد (بعد التعليم والنمو) وفقراته، وهذا ما يتوضح من خلال الجدول (٤-٥).

الجدول (٤-٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد (بعد التعليم والنمو)

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتب	التقدير
١	يلتزم البنك الناجح بالتحسينِ المستمر لقدراتِ العاملين مما ينعكسُ وبشكلٍ إيجابي على أدائهِ المالي	٣,٥١	١,٢٦	٢	مرتفع
٢	يلتزمُ البنك بتأهيلِ وتدريبِ الموظفين لزيادة قدراتهم المصرفية من خلال تخصيصِ مبالغٍ دورية لذلك	٣,٨٢	١,٢٣	٦	مرتفع
٣	يلتزمُ البنك في دفعِ المكافأتِ والحوافزِ النقدية في مواعيدها	٣,٩٠	١,٢٦	٤	مرتفع
٤	يتم إشراك جميع الموظفين في البنك في عملية صنع مختلف القرارات المالية الإستراتيجية .	٣,٨٤	١,٢٧	٥	مرتفع

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٥	يقدمُ البنك الدعم النقدي فيما يخصُ حضورِ الندواتِ والمؤتمراتِ المصرفية العالمية	٤,٣٦	.٨١	١	مرت فع
٦	يخصصُ البنك مبالغٍ دورية لغاياتِ البحوث والتطويرِ في مجالِ العملِ المصرفي	٣,٥٩	١,٣٤	٣	مت وسط
	معدل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (بعد التعليم والنمو)	٣,٨٠			مرت فع

يشير الجدول (٤-٥) الى أن الفقرة الخامسة التي تنص على " يقدمُ البنك الدعم النقدي فيما يخصُ حضورِ الندواتِ والمؤتمراتِ المصرفية العالمية" كان لها أعلى وسط حسابي قدره (٤,٣٦) وانحراف معياري (٠,٨١). أما الفقرة الثانية كان لها أقل وسط حسابي قدره (٣,٥١) وبانحراف معياري (١,٢٦) ونصت على " يلتزمُ البنك بتأهيلِ وتدريبِ الموظفين لزيادة قدراتهم المصرفية من خلال تخصيصِ مبالغٍ دورية لذلك". مما يدل على أن ثقة العملاء من خلال الندوات هو الجوهر والأساس في عملِ التطبيقات التي تساهم في كسب رضا العملاء.

بعد البيئة والمجتمع

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد (بعد البيئة والمجتمع) وفقراته، وهذا ما يتوضح من خلال الجدول (٤-٦).

الجدول (٤-٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد (بعد البيئة والمجتمع)

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	يلتزم البنك في تقديمِ خدماتٍ مصرفية ذات توجهٍ بيئي ومجتمعي	٣,٩٢	.٩٥	مرتفع
٢	يلتزم البنك بإعطاءِ أولويةِ التوظيف لأبناءِ المحيط الذي يعمل به	٣,٩٣	.٩٤	مرتفع

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٣	يسعى البنك وبشكلٍ مستمر إلى تطويرِ أجهزةِ الصرافِ الآلي المنتشرةِ في المحيط الذي يعمل به, مما يؤدي إلى نمو الودائع والربحية	٤,٠٠	.٩٥	مرتفع
٤	يسهم البنك وبشكلٍ مستمر بدعمِ وتمويلِ المشاريع الصغيرة التي تخدمُ المجتمع	٤,٠٧	.٨٣	مرتفع
٥	يلتزم البنك وبشكلٍ مستمر في تحسينِ مستوى الخدماتِ الصحية والثقافية المقدمةِ لموظفيه	٤,٠٠	.٨١	مرتفع
٦	يلتزم البنك بخدمةِ المجتمع من خلالِ منحِ القروضِ الحسنة	٣,٤٥	١,٣٣	متوسط
	معدل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (بعد البيئة والمجتمع)	٣,٩٢		مرتفع

يشير الجدول (٤-٦) الى أن الفقرة الرابعة التي تنص على " يسهم البنك وبشكلٍ مستمر بدعمِ وتمويلِ المشاريع الصغيرة التي تخدمُ المجتمع" كان لها أعلى وسط حسابي قدره (٤,٠٧) وانحراف معياري (٠,٨٣). أما الفقرة السادسة كان لها أقل وسط حسابي قدره (٣,٤٥) وبانحراف معياري (١,٣٣) ونصت على " يلتزم البنك بخدمةِ المجتمع من خلالِ منحِ القروضِ الحسنة". مما يدل على أن البنوك لديهم القدرة على إنجاز جميع المتطلبات التي تساهم في تحسين المجتمع والحفاظ على البيئة.

لقد تم حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة كل على حدة وكانت النتيجة كما يلي:

أولاً: المتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول (٤-٧):

المتوسطات الحسابية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
بطاقةِ الأداء المتوازن	البعد المالي	٣,٧٤	١,٢١	مرتفعة
	بعد العملاء	٣,٧٤	١,١٩	مرتفعة
	بعد العمليات الداخلية	٣,٩١	١,١٧	مرتفعة
	بعد التعليم والنمو	٣,٩٧	.٧٤	مرتفعة
	بعد البيئة والمجتمع	٣,٩٢	.٦٨	مرتفعة
بطاقةِ الأداء المتوازن		٣,٨٥	.٨٦	مرتفعة

يتبين من الجدول (٤-٧) أن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل بطاقةِ الأداء المتوازن ككل (٣,٨٥) وانحراف معياري (٠,٨٦) وبتقدير مرتفع، وأن أعلى الأبعاد هو بعد (بعد التعليم والنمو) كان تقديره مرتفع بوسط حسابي قدره (٣,٩٧) وانحراف معياري (٠,٧٤)، وأخيراً بعد (بعد العملاء) فوسطه الحسابي كان (٣,٧٤) وتقديره مرتفع وهو أدنى متوسط حسابي بين الأبعاد. وهذا ما يدل على أن مستوى تطبيق بطاقةِ الأداء المتوازن عالٍ في البنوك التجارية الأردنية، وذلك بسبب التطور التكنولوجي وحزم التطبيقات الإلكترونية المختلفة بواسطة الهاتف النقال والتي أصبحت محط إهتمام العملاء في وقتنا الحاضر وبشكل خاص الخدمات المصرفية والتي أصبحت من أهم الخدمات اليومية التي يحتاجها العملاء في ظل التغير الاقتصادي والاجتماعي.

ثانياً: أبعاد المتغير التابع (أداء البنوك التجارية):

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول (٤-٨)

التحليل الوصفي للمتغير التابع (أداء البنوك التجارية)

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
١	لدى البنك القدرة على الاستغلال الأمثل لموارده المتاحة، مما يسهم في تحقيقه للأرباح.	٣,٥٢	.٩٤٢	متوسط
٢	لدى البنك القدرة على إتباع سياسة تخفيض النفقات دون المساس بحصته السوقية.	٣,٩١	.٩٧٩	مرتفع
٣	لدى البنك القدرة على إتباع سياسة تخفيض النفقات دون المساس بجودة خدماته.	٣,٥٧	.٩٦٦	متوسط
٤	تتلاءم حجم أرباح البنك مع نوعية وطبيعة الخدمات التى يقدمها للعملاء.	٤,٤٦	.٨٩٦	مرتفع
٥	يعمل البنك على زيادة ثروة المساهمين وتحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار.	٤,١١	.٨٢١	مرتفع
٦	تتلاءم نسبة الأرباح الموزعة على مساهمي البنك مع ميولهم وتوقعاتهم.	٣,٤٧	.٩٩٧	متوسط
٧	يطبق البنك أساليب وسياسات إدارية تسهم في زيادة مقدار تدفقاته النقدية المستقبلية.	٣,٨٦	.٨٩١	مرتفع

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٨	يمتلك البنك القدرة على الدخول إلى الأسواق الجديدة بهدف زيادة عوائده.	٣,٧٢	.٩٧٧	مرتفع
٨	لدى البنك القدرة على إتباع سياسات رشيدة في عملية التحصيل.	٣,٨٠	.٩٥٤	مرتفع
٩	تعتبر المؤشرات والنسب المالية التي تعكس أرباح البنك مرتفعة مقارنة بمثيلاته من البنوك.	٤,٠١	.٨٦١	مرتفع
١٠	لدى البنك القدرة على مواكبة التكنولوجيا الحديثة بهدف تطوير عملياته الداخلية.	٣,٥٥	.٩٩١	متوسط
١١	لدى البنك القدرة على الاعتماد على الأساليب والعمليات الحديثة والمتطورة في استقطاب عملائه.	٣,٣٩	.٩٧٨	متوسط
١٢	لدى البنك القدرة على تقييم أداءه التشغيلي بصورة مستمرة لتحديد كفاءة العمليات ومعالجة نقاط الضعف.	٤,٣٩	.٨٨٧	مرتفع
	معدل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (أداء البنوك التجارية)	٣,٧٧	.٨٨١	مرتفع

يشير الجدول (٤-٨) إلى أن معدل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لـ (أداء البنوك التجارية) قد بلغ (٣،٧٧)، وانحراف معياري (٨،٨١)، حيث بين أيضا إلى أن الفقرة الرابعة التي تنص على " تتلاءم حجم أرباح البنك مع نوعية وطبيعة الخدمات التي يقدمها للعملاء" كان لها أعلى وسط حسابي قدره (٤,٤٦) وانحراف معياري (٠,٨٦٦). أما الفقرة السادسة التي تنص " لدى البنك القدرة على الاعتماد على الأساليب والعمليات الحديثة والمتطورة في استقطاب عملائه" ، كان لها أقل وسط حسابي قدره (٣,٣٩) وبانحراف معياري (٠,٩٧٨).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٤-٣ اختبار فرضيات الدراسة

١- اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول (٤-٩)

التوزيع الطبيعي للبيانات

		المجموع
حجم العينة		٣٩٢
المتوسط الحسابي	Normal	٤,١٣٤١
الانحراف المعياريParametersa,b		.٤٧٩٩٤
Kolmogorov-Smirnov		.٠٦٦
Asymp. Sig. (٢ - tailed)		.٠٠٠c

Test Distribution Is Normal.

Calculated From Data.

ويلاحظ من الجدول (٤-٩) إلى أن قيمة الاختبار (Kolmogorov-Smirnov Z) بلغ (٠,٠٦٦) وعلى مستوى دلالة إحصائية (نسبة الخطأ) بلغت (٠,٠٠٠) وهي أصغر من (٠,٠٥) مما يشير إلى أن توزيع البيانات كان يتبع التوزيع الطبيعي.

إختبار الفرضية الرئيسية:

الفرضية الرئيسية : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ ٠,٠٥) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن بابعادها (المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور التعلم والنمو، ومحور العمليات الداخلية، كذلك محور البيئة والمجتمع) في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية. ولأجل اختبار هذه الفرضية تم التأكد من أنّ متوسطات المتغير التابع وأبعاده كلها تخضع للتوزيع الطبيعي حسب نظرية تقارب التوزيعات ((Central Limit Theory، Abu-Salih and) Awad, ١٩٨٣)، ثم أجري تحليل التباين. تم استخدام تحليل التباين للانحدار وتحليل الانحدار **المتعدد** (Multiple Regression) **للتحقق من أن بطاقةِ الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، بعد البيئة والمجتمع) لها أثر على تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية..**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجدول رقم (٤-١٠)

تحليل التباين الأحادي للانحدار (ANOVA For Regression)

مصدر التغير	مجموع المربعات	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	١٠,٦٤٨	٥	٣,٥٤٩	٤٠,٧٩٣	٠,٠٠٠
الخطأ	١٩,١٤٩	٣٨٦	٠,٠٨٧		
المجموع	٢٩,٧٩٧	٣٩١			
معامل التحديد R٢= ٠,٥١٢ معامل الارتباط R = ٠,٥٧٩					

يظهر الجدول (٤-١٠) أن (Sig=٠,٠٠٠) وهي أقل من (α= ٠,٠٥)، ولذلك نرفض الفرضية الصفرية، ونستنتج أن هناك تأثيراً للمتغير المستقل على المتغير التابع، ونستنتج هذا الأمر كذلك من قيمة (F) المحسوبة (٤٠,٧٩٣) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية (٢,٤٩ = (٤,٩٠(F (على مستوى (α= ٠,٠٥)، وهذا يعني أن نموذج الانحدار الذي استخدمناه كافٍ.

أما معامل التحديد R٢ (٠,٥١٢)، فيعني أن ٥١,٢% من تباين المتغير التابع (الأداء) قد فسره الانحدار بالمتغير المستقل، وهو لاستخدام بطاقةِ الأداء المتوازن (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد التعليم والنمو، بعد البيئة والمجتمع)، أما باقي التباين (٤٨,٨%) فتفسره أبعاد أخرى.

أما فيما يتعلق باختبار الفرضيات الفرعية :

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ ٠,٠٥) لاستخدام المحور المالي في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ ٠,٠٥) لاستخدام محور العملاء في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ ٠,٠٥) لاستخدام محور التعلم والنمو في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ ٠,٠٥) لاستخدام محور العمليات الداخلية في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ ٠,٠٥) اثر لاستخدام محور البيئة والمجتمع في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية.

فان نتائج التحليل أظهرت كما هو مبين في الجدول رقم (٤ -١١)

الجدول رقم (٤-١١)

معاملات الانحدار (Coefficients) لفرضيات الدراسة

العامل	المعامل B	الخطأ المعياري	بيتا(المعامل المعياري)	T	Sig المعنوية	Tolerance	معامل تضخم التباينVIF
البعد المالي	.٠٣١	.٠٦٥	.٠٧٨	.٤٧٤	.٠٣٦	٢١,١٩٨	.٠٤٧
بعد العملاء	.٣٥٠	.٠٦٨	.٨٧٤	٥,١٧٨	.٠٤٨	٢٢,٣٤٥	.٠٤٥
بعد العمليات الداخلية	.٢٢٥	.٠٥١	.٥٥١	٤,٣٧١	.٠٠٠	١٢,٤٧٥	.٠٨٠
بعد التعليم والنمو	.٠٩٨	.٠٦٦	.١٥١	١,٤٧٥	.٠٠٠	٨,٢٣٧	.١٢١
بعد البيئة والمجتمع	.٤١٨	.٠٣٢	.٥٩٤	١٣,٢٣٢	.٠٢٤	١,٥٧٨	.٦٣٤

يظهر من الجدول (٤-١١) أن معامل تضخم التباين (VIF) أقل من ٥ لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل، وهذا يعني عدم وجود ارتباطات داخلية كبيرة ودالة إحصائياً بين هذه المتغيرات، وبالتالي تم استخدامها جميعها. كما يظهر من الجدول (٤-١١) أن كل بعد من ابعاد بطاقة الأداء المتوازن على حدا كانت معنويته أقل من (α= ٠,٠٥).، وكان له اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ ٠,٠٥) على تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية ومما سبق نرفض جميع الفرضيات العدمية الفرعية ونقبل البديلة لكل منها التي تنص على انه "

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ ٠,٠٥) لاستخدام المحور المالي في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية.

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ ٠,٠٥) لاستخدام محور العملاء في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية.

يوجد ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ ٠,٠٥) اثر لاستخدام محور التعلم والنمو في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية.

يوجد ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ ٠,٠٥) اثر لاستخدام محور العمليات الداخلية في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية.

لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ ٠,٠٥) لاستخدام محور البيئة والمجتمع في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية.

مما سبق نرفض الفرضية العدمية ونقبل البديلة التي تنص على انه " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (α ≤ ٠,٠٥) لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن بابعادها (المحور المالي، ومحور العملاء، ومحور التعلم والنمو، ومحور العمليات الداخلية، كذلك محور البيئة والمجتمع) مجتمعة في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية".

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة جبران (٢٠١٥)، كما اتفقت أيضاً نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Rezaei; Moeinadin & Dehnavi, ٢٠١٤)، ولكن إختلفت مع نتائج دراسة أبو عيدة وزبده (٢٠١٦).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الخامس
النتائج والتوصيات

٥-١النتائج

بعد إجراء المعالجات الإحصائية لبيانات الدراسة وإختبار الفرضيات فقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط الحسابي للمتغير المستقل بطاقةِ الأداء المتوازن ككل (٣,٨٥) وانحراف معياري (٠,٨٦٥) وبتقدير مرتفع، وأن أعلى الأبعاد هو بعد (بعد التعليم والنمو) كان تقديره مرتفع بوسط حسابي قدره (٣,٩٧) وانحراف معياري (٠,٧٤٣)، وأخيراً بعد (بعد العملاء) فوسطه الحسابي كان (٣,٧٤) وتقديره مرتفع وهو أدنى متوسط حسابي بين الأبعاد، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع أداء البنوك التجارية الأردنية ككل (٣,٧٧) وانحراف معياري (٠,٨٨١) وبتقدير مرتفع

هناك أثرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α= ٠,٠٥) لاستخدام بطاقةِ الأداء المتوازن على أداء البنوك التجارية الأردنية.

هناك أثرا ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α= ٠,٠٥) لكل بعد من ابعاد بطاقةِ الأداء المتوازن (البعد المالي)، (بعد العملاء)، (بعد العمليات الداخلية)، (بعد التعليم والنمو)، (بعد البيئة والمجتمع) على أداء البنوك التجارية الأردنية.

٥-٢ التوصيات

من خلال ما توصلت له نتائج هذه الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

ضرورة ان تسعى البنوك التجارية الأردنية وبشكل اكبر الى تخصيص مبالغٍ دورية لغاياتِ البحوث والتطويرِ في مجالِ العملِ المصرفي.

ضرورة ان تتوسع البنوك التجارية الأردنية بخدمةِ المجتمع من خلالِ منحِ القروضِ الحسنة.

ان تركز البنوك التحارية الأردنية على إتباعها سياسة تخفيض النفقات دون المساس بجودة خدماتهه.

تعزيز اعتماد البنوك التجارية الأردنية بشكل اكبر على التكنولوجيا الحديثة في عملها بشكل عام وفي استقطاب عملائها بشكل خاص.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

البشتاوي، سليمان حسين (٢٠٠٤). إطار عملي لجمع المقاييس لمحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية: دراسة ميدانية في البنوك الأردنية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٠، العدد ١، ص ص ٣٨٧-٤٢٦.

البشتاوي ، سليمان (٢٠١٣) "الاتجاهات الإستراتيجية لتكامل نظامي التكاليف والإدارة على أساس الأنشطة نحو تحسين وتطوير أداء الخدمات المصرفية وخفض تكلفتها (ABC)&(ABM) " مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية): مجلد ٢٨ ،عدد٨.

بلاسكة، صالح ، (٢٠١٢)، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة, جامعه فرحات عباس، الجزائر.

التمي خالد غازي، (٢٠٠٩)، الأثر التتابعي للتوجه الاستراتيجي لتنمية وعي التكاليفي وأساليب إدارة التكلفة في تعزيز الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة حلب.

إبراهيم، سحر طلال (٢٠١٣). تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد ٣٥، بغداد، العراق، ص ٣٤٣-٣٨١.

أبو عيدة وزبده ، (٢٠١٦)، مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء البنوك العاملة في فلسطين وصعوبات تطبيقها "دراسة ميدانية على البنوك العاملة في محافظة طولكرم"٢٧٦- مجلة جامعة الأزهر - غزة، سلسلة العلوم الإنسانية ٦١٠٢ ، المجلد ٠١ ، العدد ٠ ص ٢٤١

بدراوي، عبد الرضا فرج وصبحي، وائل محمد (٢٠٠٥). بطاقة التقديرات المتوازنة أداة حديثة لتقييم أداء المنظمات. مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، المجلد ٤، العدد ١٥.

جبران، جمال خليل خميس (٢٠١٥). مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء الاستراتيجي في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الجخلب ،درويش (٢٠٠٧)،دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تطوير الأداء المالي ،دراسة تطبيقية حول إعداد موازنة الجامعة الإسلامية وفقا لأسلوب ABC ، رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الإسلامية ،غزة.

جودة، محفوظ أحمد. (٢٠٠٨). تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، دراسة تطبيقية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية، مجلد ١١، عدد (٢)، ص ص ٢٧٣ – ٢٧٨.

حمزه، ميرغني عبدالله هاشم، والحاكم، علي عبد الله، (٢٠١٦). قياس مقدرات الشركات في تحقيق الأداء المتوازن " بالتطبيق علي شركة شيكان للتأمين وشركة دانفوديو وشركة سكر كنانه ولاية الخرطوم"، مجلة العلوم الإقتصادية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - السودان , ١٧(١).

الداعور، جبر ابراهيم.(٢٠١٣). اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الإرباح، بحث منشور، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد٢١، العدد٢، ص١٦١-١٠١.

درغام، ماهر موسي ،وأبو فضة، مروان محمد،(٢٠٠٩)، أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن (BSC) في تعزيز الأداء المالى الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة : دراسة ميداينة ، مجلة الجامعة الاسلامية ، المجلد السابع عشر ، العدد الثاني، ص ٧٤١-٧٨٨.

الزبيدي، حمزة محمود. (٢٠١١). إدارة المصارف (استراتيجية تعبئة الوداع وتقديم الإئتمان، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

سليحات، نمر والمحاميد، اسعود. (٢٠١٣). أثر ممارسة إدارة المعرفة في استخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية على الشركات متوسطة وصغيرة الحجم، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد،١، ٢٠١٣.

السعايدة، منصور، و الختاتنة ، وحيد (٢٠٠٩) مستوي إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء، بحث منشور، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال ،العدد ١،المجلد ٥،ص ١.

ال شبيب، دريد كامل، (٢٠١٢). إدارة البنوك المعاصرة، دار المسيرة للنشر،الطبعة الاولى،عمان – الأردن .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشريدة، تمارى ،(٢٠١٣)، مدي تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة اليرموك،اربد ، الأردن .

الصعفاني، عبد السلام عبدالله محمد، (٢٠١٢)، استخدام أسلوب القياس المرجعي في تدعيم بطاقة الأداء المتوازن لتعظيم قيمة المنشأة "دراسة نظرية تطبيقية في بيئة الأعمال اليمنية، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، كلية التجارة، مصر.

محمد, مزنة الباقر علي; (٢٠١٦) "دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد"الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .السودان.

ملكاوي، أحمد فواز (٢٠١٥). قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية على مؤسسة الضمان الإجتماعي، إربد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢١، العدد ٨٤، ص ٦٠ - ٨٥.

مهلهل سمير مفتاح وعمران عطية البكوري ، (٢٠١٧)التكامل بين مدخل بطاقة الأداء المتوازن ومدخل القياس المرجعي لتعزيز الدور الاستراتيجي للمراجعة الداخلية في تفعيل وتطبيق حوكمة الشركات (دراسة حالة)، جامعة المرقب (منشورة بمجلة آفاق اقتصادية ، العدد الخامس ، مجلة علمية محكمة، كلية التجارة – جامعة المرقب.

عبد اللطيف ،وتركمان (٢٠٠٦)،بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء ،مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العملية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ،جامعة تشرين ،كلية الاقتصاد،المجلد ٢٨،العدد٢، دمشق،سوريا.

عزايزة، سارة، (٢٠١٠)، المعوقات المؤثرة على استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

العمري، هاني، (٢٠٠٩)، منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية ، مجلة الجامعة الاسلامية، فلسطين، المجلد ٢، العدد٣،ص:٤٩-٧٧.

عوض، فاطمة رشدي سويلم (٢٠٠٩)، "تأثير الربط بين مقياس الأداء (BSC) ونظام التكاليف على أساس الأنشطة (ABC) المتوازن في تطوير أداء المصارف الفلسطينية : دراسة تطبيقية بنك فلسطين" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية_فلسطين،غزة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المزاودة، علي عوض ناصر، (٢٠١٥) ، أثر بطاقة الأداء المتوازن على جودة المعلومات المحاسبية في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت.

النجار، جميل (٢٠١٣) اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تعزيز المركز التنافسي الاستراتيجي- دراسة تطبيقية على قطاع المؤسسات المالية العاملة في قطاع غزة، بحث منشور، مجلة جامعه القدس المفتوحة للابحاث والدراسات، المجلد٢٩،العدد١،ص٣٨١-٣٤١.

نديم ،مريم شكري ,(٢٠١٣) تقييم الأداء المالى باستخدام بطاقة الأداء المتوازن)، دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية, رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الشرق الأوسط.

محمد, مزنة الباقر علي; (٢٠١٦) "دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية في بنك المال المتحد"الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .السودان.

ملكاوي، أحمد فواز (٢٠١٥). قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية على مؤسسة الضمان الإجتماعي، إربد. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢١، العدد ٨٤، ص ٦٠ - ٨٥.

مهلهل سمير مفتاح وعمران عطية البكوري ، (٢٠١٧)التكامل بين مدخل بطاقة الأداء المتوازن ومدخل القياس المرجعي لتعزيز الدور الاستراتيجي للمراجعة الداخلية في تفعيل وتطبيق حوكمة الشركات (دراسة حالة)، جامعة المرقب (منشورة بمجلة آفاق اقتصادية ، العدد الخامس ، مجلة علمية محكمة، كلية التجارة – جامعة المرقب.

نديم مريم شكري محمود (٢٠١٣)، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن – دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية --كلية الأعمال – قسم المحاسبة والتمويل ، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط عمان .

عبد المحسن، سالي سلام (٢٠١٥). بطاقة الأداء المتوازن ودورها في الفاعلية التنظيمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

EelkeWiersma (٢٠٠٩), For which purposes do managers use Balanced Scorecards?: An empirical study" Management Accounting Research, Volume ٢٠, Issue ٤, December ٢٠٠٩, Pages ٢٣٩-٢٥١.

Daft , Richard L. , (٢٠٠١) , " Organization Theory and Design " , ٧/ed., south western college publishing , U.S.A.P٢٥٩.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

Garison R., Noreen, E.and P. Brewer, (٢٠١٢), "Managerial Accounting", ١٤Th ed, McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc., ١٢٢١Avenue of the Americas, New York.

Hig- Min way, D. (٢٠١٤), the relationships among management systems and organizational performance. Journal of economic and business research. P٢٣٥-٢٤٥.

Hilles,H.(٢٠١٢), The Extent of Applying Managerial Accounting Techniques in Planning, Controlling, and Decision-Making,unpublished master dissertation, The Islamic University , Gaza.

Hopkins, willie. E, and Hopkins, Shirley. A, (١٩٩٧) "Strategic Planning Financial Performance relation in banks: Acausal Examination", (S.R.M.J), Vol. ١٨, No. ٨.

Horngren C., Datar T., Strikant M. and G. Foster, (٢٠١١), "Cost Accounting : A Managerial Emphasis", ١٤th ed, Prentice-Hall.

Horngren, C,.Datar, S. and G. Foster, (٢٠٠٥), "Cost Accounting: A managerial Emphasis", ١٢th Ed., Prentice Hall International, New Jersey.

Kaplan, S. & Norton, P. (٢٠٠٥) Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, Vol., ٧٤, No., ١, p. ٧٩-٩٥

Kaplan R. & S. Anderson, (٢٠٠٧), "Time-Driven Activity-Based Costing", Harvard Business School Press.

Kaplan , S . E . and wisner , P . S . (٢٠٠٩) . '' The judgmental effects of management communication and a fifth balanced scorecard category on performance evaluation '' , behavioral research in accouting , vol . ٢١,no. ٢ , pp ٣٧-٥٦ .

Katebi, Mohamadreza (٢٠١٤). Analysis the Relationship between Strategic Planning and Performance Using BSC: A Case Study of Tehran Metro Company. Journal of Social Issues & Humanities, Vol. ٢, No. ٣, p. ٢٢-٣٠

Kaplan, R.S. & Norton, P.D. (٢٠٠٤). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. Harvard Business Review, pp. ٥٢ ٦٣

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

Nair , M . (٢٠٠٤) . '' Essentials of balanced scorecard '' , john wiley and sosns . inc Hoboken , new jersey . published simultaneously in Canada . pages ٢٦٣٢-٢٦٣٨ .

Nonaka l. And Takeuchi , H. (١٩٩٥) , " The Knowledge Creating company , How Japanese companies create the Dynamics of Innovation" New york. Ny university press , oxford, P٥٩.

Nonaka,Ikujiro and takeuchi,Hiotaka(٢٠٠٤)Hitotsubashi knowledge ,management,singapor,Johnwiley &sons (Asia)pte ltd.

Nowshade, Kabir. (٢٠١٥)m semantic knowledge management system framework integration from mobile devices. Proceedings of the European conference on intellectual capital, p ١٥٧-١٦٤

Sailaja A, P C Basak, K G Viswanadhan.(٢٠١٣)" Activity Based Cost Management: An Effective Tool for Quality Performance Measurement in Manufacturing Industries", International Journal of Scientific and Engineering Research, V.٤, N. ١, P: ٢٢٢٩-٥٥١٨.

Rezaei, Marzieh Seyed; Moeinadin & Dehnavi, Hasan Dehghan (٢٠١٤). Investigation of Relationship between Balanced Scorecard Prospects Using Accounting Numbers in the Manufacturing Companies Listed on the Stock Exchange. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol. ٤, No. ١, p. ١٥٧–١٦٦.

Robinson. robin, balanced scorecard, computer word ,vol ٣٤,issue ٤,(٢٠٠٠),p:٢٧.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملاحق

الملحق رقم (١)

استبانة الدراسة

كلية إدارة المال والأعمال

قسم المحاسبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بعد التحية ,,

الاستبانه المعروضة بين أيديكم هي جزءاً من متطلبات نيل درجة الماجستير في المحاسبة والموسومة

" اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية"

وتهدف هذه الاستبانه إلى استطلاع وجهه نظركم حول اثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء البنوك التجارية الأردنية

ولما يتوسمه الباحث فيكم من دراية وخبرة في موضوع الدراسة ، نأمل أن نحظى بمعرفتكم وخبرتكم في الإجابة على جميع الأسئلة الواردة في الاستبانه مع أيه ملاحظات ترون أنها ضرورية قد تغني الدراسة , مع العلم أن المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بسريه تامة , ولن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي ، ويحدونا الأمل في الحصول على اكبر قدر ممكن من العناية والدعم من فيض الخبرة التي تمتلكونها.

وان حرصكم على تقديم المعلومات الكافية والمطلوبة بدقة سيؤدي وبلا شك إلى تقييم أفضل لموضوع البحث , وبالتالي مساعدة الباحث في تحقيق أهداف الدراسة والخروج بتوصيات لوضع الحلول لموضوع البحث.

مع وافر الشكر التقدير لمساهمتكم الكريمة

المشرف: د.محمد مفلح الحدب

جامعه آل البيت / قسم المحاسبة

الطالب: ايوب محمود الزيود

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

القسم الأول :المعلومات العامة : يرجى التكرم بوضع إشارة ( ) في الفراغ بما يتناسب وإجابتكم

النوع الاجتماعي	ذكر	
	أنثى	
الفئة العمرية	أقل من ٢٥ سنة	
	من ٢٥ الى أقل من ٣٦ سنة	
	من ٣٦ الى أقل من ٤٦ سنة	
	من ٤٦ الى أقل من ٥٥ سنة	
	٥٥ سنة فأكثر	

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المؤهل العلمي	دبلوم	
	بكالوريوس	
	ماجستير	
	دكتوراه	
المسمى الوظيفي	مدير	
	نائب مدير	
	رئيس قسم	
سنوات الخبرة	أقل من ٥	
	٥-أقل من ١٠	
	١٠-أقل من ١٥	
	١٥ فأكثر	

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

القسم الثاني: فقرات الاستبانة

١.المحور المتعلق بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

أ.البعد المالي

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	يوجد لدى البنك برنامج لتقييم أدائها المالي وفق بطاقة الأداء المتوازن					
٢	تسعى إدارةِ البنك الناجح إلى الحفاظ على حصتها السوقية من العملاء، وزيادة الربحية من خلال التحسينِ المستمر في جودةِ الخدماتِ					
٣	يستخدمُ البنك نظامِ إدارةِ المعرفة بهدفِ دعمِ وتحسينِ سياسةِ توزيعِ الأرباح					
٤	يلتزم البنك باستخدام نظامِ المعلوماتِ والبياناتِ المالية بهدفِ تحسين عملية التحليل المالي الكمي					
٥	يتوافر في البنك سيولة كافية تمكنهُ من مواجهةِ السحوباتِ المفاجئة للعملاء					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ب. بعد العملاء

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
٦	يهتمُ البنك بجودةِ الخدماتِ المصرفية الذي يؤدي إلى استقطابِ عملاءٍ جدد.					
٧	يلتزم البنك بمعالجةِ الشكاوى المقدمةِ من بعضِ العملاء بسرعة وبدونِ تأخير.					
٨	إن فروعِ البنك منتشرةٍ بشكلٍ جيد بالنسبةِ للعملاء					
٩	إستقطاب عملاءٍ جدد باستخدام نظامِ إدارةِ العلاقاتِ مع العملاء.					
١٠	يقوم البنك بقياس رضا العملاء من خلالِ التكنولوجيا الحديثة.					
١١	يطبق البنك معايير الشفافيه في التعامل مع العملاء مما يعكس مصداقيةِ عالية.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ج.بعد العمليات الداخلية

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١٢	يسعى البنك إلى توفيرِ خدماتٍ مصرفية تتناسبُ والخدماتِ المقدمة من قبلِ البنوكِ العالمية					
١٣	يستخدم البنك نموذجِ التحليل الإئتماني لغاياتِ منحِ الإئتمان مما يؤدي إلى زيادةِ الربحية عن طريقِ تقليل مخاطرِ التعثر.					
١٤	يركز البنك على توسيعِ نشاطاتهِ الائتمانية بهدفِ زيادةِ الربحية على المدى الطويل الاجل					
١٥	يلتزم البنك بتطبيقِ نظام معلومات إستراتيجي بهدفِ تحقيق أهدافهِ المالية					
١٦	يلتزم البنك بتقديمِ جميع الخدماتِ المصرفية في الوقتِ المحدد لعملائه					
١٧	تعمل البنوك على تطوير العمليات والاجراءات لتتلاءم واحتياجات الموظفين وبالتالي سرعة انجاز الخدمات					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

د. بعد النمو والتعليم

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١٨	يلتزم البنك الناجح بالتحسينِ المستمر لقدراتِ العاملين مما ينعكسُ وبشكلٍ إيجابي على أدائهِ المالي					
١٩	يلتزمُ البنك بتأهيلِ وتدريبِ الموظفين لزيادة قدراتهم المصرفية من خلال تخصيصِ مبالغٍ دورية لذلك					
٢٠	يلتزمُ البنك في دفعِ المكافأتِ والحوافزِ النقدية في مواعيدها					
٢١	يتم إشراك جميع االموظفين في البنك في عملية صنع مختلف القرارات المالية الإستراتيجية .					
٢٢	يقدمُ البنك الدعم النقدي فيما يخصُ حضورِ الندواتِ والمؤتمراتِ المصرفية العالمية					
٢٣	يخصصُ البنك مبالغٍ دورية لغاياتِ البحوث والتطويرِ في مجالِ العملِ المصرفي					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

هـ. بعد البيئة والمجتمع

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
٢٤	يلتزم البنك في تقديمِ خدماتٍ مصرفية ذات توجهٍ بيئي ومجتمعي					
٢٥	يلتزم البنك بإعطاءِ أولويةِ التوظيف لأبناءِ المحيط الذي يعمل به					
٢٦	يسعى البنك وبشكلٍ مستمر إلى تطويرِ أجهزةِ الصرافِ الآلي المنتشرةِ في المحيط الذي يعمل به, مما يؤدي إلى نمو الودائع والربحية					
٢٧	يسهم البنك وبشكلٍ مستمر بدعمِ وتمويلِ المشاريع الصغيرة التي تخدمُ المجتمع					
٢٨	يلتزم البنك وبشكلٍ مستمر في تحسينِ مستوى الخدماتِ الصحية والثقافية المقدمةِ لموظفيه					
٢٩	يلتزم البنك بخدمةِ المجتمع من خلالِ منحِ القروضِ الحسنة					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٢. المحور المتعلق بأداء البنوك التجارية الأردنية

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
٣٠	لدى البنك القدرة على الاستغلال الأمثل لموارده المتاحة، مما يسهم في تحقيقه للأرباح.					
٣١	لدى البنك القدرة على إتباع سياسة تخفيض النفقات دون المساس بحصته السوقية.					
٣٢	لدى البنك القدرة على إتباع سياسة تخفيض النفقات دون المساس بجودة خدماته.					
٣٣	تتلاءم حجم أرباح البنك مع نوعية وطبيعة الخدمات التى يقدمها للعملاء.					
٣٤	يعمل البنك على زيادة ثروة المساهمين وتحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار.					
٣٥	تتلاءم نسبة الأرباح الموزعة على مساهمي البنك مع ميولهم وتوقعاتهم.					
٣٦	يطبق البنك أساليب وسياسات إدارية تسهم في زيادة مقدار تدفقاته النقدية المستقبلية.					
٣٧	يمتلك البنك القدرة على الدخول إلى الأسواق الجديدة بهدف زيادة عوائده.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

٣٨	لدى البنك القدرة على إتباع سياسات رشيدة في عملية التحصيل.					
٣٩	تعتبر المؤشرات والنسب المالية التي تعكس أرباح البنك مرتفعة مقارنة بمثيلاته من البنوك.					
٤٠	لدى البنك القدرة على مواكبة التكنولوجيا الحديثة بهدف تطوير عملياته الداخلية.					
٤١	لدى البنك القدرة على الاعتماد على الأساليب والعمليات الحديثة والمتطورة في استقطاب عملائه.					

وشكرا لحسن تعاونكم

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملحق رقم (٢)

اسماء المحكمين

اسماء المحكمين	الرتبة	الجامعة
الدكتور محمد رحاحلة	أستاذ	ال البيت
الدكتور مهند نزال	أستاذ مشارك	آل البيت
الدكتور سيف الشبيل	أستاذ مشارك	ال البيت
الدكتور نوفان عليمات	أستاذ مشارك	ال البيت
الدكتور محمد المشاقبه	أستاذ مشارك	ال البيت
الدكتور طارق الخالدي	أستاذ مساعد	ال البيت
الدكتور صقر الطاهات	أستاذ مساعد	ال البيت
الدكتور محمد الحايك	أستاذ مساعد	ال البيت
الدكتور ميشيل سويدان	أستاذ	اليرموك
الدكتور عطا الله الحسبان	أستاذ مشارك	العقبة التكنولوجية
الدكتور طارق مبيضين	أستاذ مشارك	الزرقاء
الدكتور محمد المومني	أستاذ	جدارا
الدكتور حمزه الموالي	أستاذ مساعد	الأردنية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com